

Université de Montréal

Comparaison des résultats à la négociation raisonnée et à la
négociation traditionnelle

par
Michel Sauvé

École de Relations industrielles

Faculté des sciences sociales

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise
en relations industrielles

avril, 2005

© Michel Sauvé, 2005



HD

4815

U54

2005

V.020

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Comparaison des résultats à la négociation raisonnée et à la négociation
traditionnelle

présenté par :

Michel Sauvé

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Raynald Bourque
président-rapporteur

Jean-Guy Bergeron
directeur de recherche

Patrice Jalette
membre du jury

Résumé

Partant de publications sur la négociation collective (Walton et McKersie, 1965), la négociation raisonnée (Bergeron et Bourque, 1998; Bourque, 1993; Fisher et Ury, 1981) et l'analyse de conventions collectives (Beaucage et Lafleur, 1993; Kochan et Wheeler, 1975; Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000), ce mémoire tente de répondre à la question suivante : Les ententes écrites, notamment les conventions collectives, obtenues dans le cadre de négociation raisonnée sont-elles différentes de celles obtenues dans le cadre de la négociation traditionnelle? Par l'utilisation d'une grille d'évaluation de la convention collective, en plus de répertorier et de qualifier les changements en terme de gains, de gains mutuels, de concessions ou d'innovations, on y évalue les résultats de la négociation collective en affectant une valeur aux modifications qu'elle entraîne. Les résultats observés permettent d'affirmer que les ententes écrites issues de la négociation raisonnée diffèrent de celles issues de la négociation traditionnelle, différence qui se traduit par un nombre plus élevé de changements et par une représentativité plus importante des gains mutuels et des innovations. Enfin, en comparaison à celles négociées par la méthode traditionnelle, les ententes négociées sur la base d'une approche de résolution de problèmes obtiennent un indice supérieur à la grille d'évaluation de la convention collective.

Négociation collective, Négociation raisonnée, Convention collective, Gain mutuel, Innovation

Abstract

From studies on collective bargaining (Walton & McKersie, 1965), interest-based negotiation (Bergeron & Bourque, 1998; Bourque, 1993; Fisher & Ury, 1981) and collective agreements evaluation (Beaucage et Lafleur, 1993; Kochan et Wheeler, 1975; Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000), this study asks the question: Are the collective agreements following interest-based negotiations different from the ones obtained by traditional approach? By using an evaluation grid of the collective agreement, pointing out gains, mutual gains, concessions and innovations, the results of those negotiations give a score for comparison and show that collective agreements obtained following interest-based negotiations are in fact different from those obtained by traditional approach. Indeed, we observe more changes and an increased ratio of mutual gains and innovations with the first. Finally, compared to traditional negotiation, the interest-based agreements have a higher score on the evaluation grid.

Collective bargaining, Interest-based negotiation, Collective agreement, Mutual gain, Innovation

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1.....	4
Question de recherche.....	4
Revue de la littérature.....	7
Problématique.....	12
Chapitre 2.....	13
Modèle d'analyse.....	13
Modèle opératoire.....	18
Propositions de recherche.....	20
Méthodologie.....	22
Chapitre 3.....	42
Résultats.....	42
Chapitre 4.....	51
Discussion.....	51
CONCLUSION.....	62
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXES.....	vii
Annexe 1 : Grille d'évaluation de la convention collective.....	viii
Annexe 2 : Illustration de la grille à cocher en format Excel ^{MC}	xli
Annexe 3 : Illustration de la feuille de pointage en format Excel ^{MC}	xlvi

TABLE DES FIGURES

Tableau 1 : Modèle d'analyse.....	13
Tableau 2 : Indicateurs d'innovations.....	16
Tableau 3a : Modèle opératoire – variable dépendante.....	19
Tableau 3b : Modèle opératoire – variable indépendante.....	19
Tableau 4 : La structure de preuve.....	26
Tableau 5 : Indicateurs d'innovations.....	34
Tableau 6 : Nature des changements et approche de négociation.....	42
Tableau 7 : Nature des innovations et approche de négociation.....	44
Tableau 8 : Résultats - Tous secteurs confondus.....	45
Tableau 9 : Résultats - secteur municipal.....	46
Tableau 10 : Résultats - secteur financier.....	47
Tableau 11 : Résultats - secteur métallurgie.....	48
Tableau 12 : Résultats - société d'État.....	49
Tableau 13 : Résultats - centrales syndicales.....	50

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies plusieurs auteurs ont questionné l'avenir de la négociation collective. Les organisations étant confrontées à de nouvelles réalités, les relations du travail doivent dorénavant permettre une flexibilité et une adaptabilité accrues face à la nouvelle économie, qui subit encore aujourd'hui l'influence de divers facteurs, tels que la concurrence internationale, la mondialisation de la production, l'aptitude des pays nouvellement industrialisés à s'assurer une part importante de la capacité de production, la mobilité des capitaux, la rapidité des avancées technologiques et la déréglementation dans des secteurs comme les transports, le commerce et les communications.¹ Cette nouvelle donne incite les praticiens à explorer de nouvelles façons d'aborder la négociation. Qu'il soit question de négociation raisonnée, de négociation intégrative, de négociation basée sur les intérêts, de négociation concertée, de négociation gagnant-gagnant ou autres, ces nouvelles approches font appel à un processus de résolution de problèmes.

Les premières recherches en ce sens ont dans l'ensemble privilégié l'étude du processus de négociation ou l'effet de ces approches sur le climat des relations du travail. Ainsi, les auteurs se sont davantage penchés sur la question du processus de la négociation afin de favoriser la conclusion d'ententes adaptées au contexte. Ce phénomène a eu pour effet de reléguer certaines questions fondamentales à l'arrière plan, notamment celle des résultats obtenus par l'utilisation de telles méthodes.

La présente étude vise à évaluer l'effet de la méthode de négociation sur les résultats constatés dans les ententes écrites qui en résultent. Ces ententes écrites, essentiellement des conventions collectives et des lettres d'entente, sont analysées afin de déterminer si nous retrouvons des différences observables dans le libellé des dispositions en fonction de l'approche de négociation utilisée. Ces différences, ou changements, sont répertoriés en fonction de leur nature. Dans un premier temps, nous les

¹ Développement des ressources humaines Canada (1997), p. 5.

qualifions en tant que gain, gain mutuel ou concession. Ensuite, pour chacune de ces modifications, nous déterminons s'il s'agit d'une innovation.

Par l'utilisation d'une nouvelle méthode d'analyse des conventions collectives, cette étude évalue les résultats de la négociation en évitant le biais conceptuel propre à la méthode classique d'analyse, qui, comme nous l'exposons dans les pages qui suivent, rend difficilement justice à la négociation raisonnée. En fait, contrairement à la méthode classique d'analyse qui, utilisée seule, met exclusivement l'accent sur le processus distributif, celle que nous utilisons, puisqu'elle considère également la nature intégrative des négociations dans l'analyse des résultats de la négociation, répond avec plus de nuances à notre question de recherche, à savoir si les ententes écrites obtenues dans le cadre de la négociation raisonnée sont différentes de celles obtenues dans le cadre de la négociation traditionnelle.

Notre mémoire se divise en trois grands chapitres. Dans le premier, nous présentons la question de recherche ainsi que la revue de la littérature à la base de notre modèle d'analyse. Puisqu'il y a peu d'écrits adressant directement notre sujet d'étude, la littérature utilisée provient d'un éventail assez large de recherches effectuées dans le cadre des relations industrielles.

Notre second chapitre présente le cadre théorique — qui comprend le cadre opératoire ainsi que les hypothèses ou propositions — et la méthodologie. Les résultats obtenus par la mise en œuvre du modèle d'analyse y sont exposés.

Ces résultats sont ensuite discutés dans le troisième et dernier chapitre, qui fait un retour sur la question de recherche par le biais de la vérification des propositions sous-jacentes.

Enfin, il est important de mentionner que cette étude s'inscrit dans une série de recherches sur les résultats de la négociation raisonnée dirigée par monsieur Jean-Guy

Bergeron, professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

CHAPITRE 1

Question de recherche

Les ententes écrites² obtenues dans le cadre de la négociation raisonnée sont-elles différentes de celles obtenues dans le cadre de la négociation traditionnelle ?

Par négociation raisonnée, nous entendons une approche de négociation favorisant la coopération, telles l'approche de résolution de problèmes, la négociation gagnant-gagnant, tous bénéfiques, à gains mutuels, basée sur les intérêts, concertée. Cette appellation réfère au *processus intégratif* de la négociation proposé par Walton et McKersie (1965).

Notre question de recherche vise à vérifier si, concrètement, nous observons des différences dans le libellé des ententes écrites (conventions collectives et lettres d'entente), suite à l'utilisation des approches de résolution de problème. Ces deux méthodes produisent-elles des conventions collectives similaires, ou engendrent-elles des différences observables? Au-delà des avantages relativement bien documentés sur les relations patronales-syndicales, peut-on espérer des ententes écrites différentes par le recours à la négociation raisonnée?

Cette question est précise, concise et univoque. Elle cherche à distinguer les deux approches de la négociation collective en fonction des différences traduites par écrit dans les conventions collectives.

Bien qu'il s'agisse d'un phénomène réel et important dans la pratique de la négociation collective, peu de chercheurs se sont véritablement penchés sur l'analyse de résultats écrits découlant de la négociation. L'évaluation des clauses de conventions collectives demeure une entreprise ardue que nous croyons tout de même réaliste,

² Dans le cadre de notre exposé, nous utiliserons d'une façon générique l'expression « convention collective » afin de désigner toute entente écrite, qu'il s'agisse de lettres d'entente, de conventions collectives, etc.

puisque nous possédons une ébauche d'instrument d'analyse élaborée par le professeur J.-G. Bergeron et C. Blouin et utilisé par cette dernière dans la réalisation de son mémoire de recherche (Blouin, 1999). Cet instrument s'étant révélé efficace, nous entendons y apporter les corrections et ajustements nécessaires et le réutiliser pour les fins de notre analyse. Notre projet de recherche représente d'ailleurs une suite logique au mémoire de Caroline Blouin (1999), qui relevait les différences observées quant au nombre de concessions, de gains mutuels et d'innovations obtenus dans des conventions collectives négociées de façon traditionnelle d'une part et par l'approche de négociation raisonnée d'autre part.

Les données secondaires utilisées dans le cadre de cette recherche sont disponibles dans les conventions collectives d'organisations sélectionnées en fonction de caractéristiques que nous décrirons dans les sections suivantes. Les conventions collectives du groupe cible sont recueillies auprès d'organisations ayant suivi la formation à la négociation raisonnée offerte par les professeurs J.-G. Bergeron et R. Bourque. Cette recherche est réalisée avec la participation des parties à la négociation.

Notons que notre question ne comporte pas de connotation morale. Elle ne cherche pas à juger, mais bien à comprendre le phénomène étudié. Son intention est donc réellement d'évaluer s'il existe ou non une différence dans le libellé des clauses négociées selon ces différents processus de négociation. Il s'agit donc d'une vraie question susceptible de faire place à différentes réponses.

Cette question, en abordant le sujet des résultats de la négociation raisonnée, vise une meilleure compréhension de cette approche de négociation, dont la popularité est en croissance au sein des entreprises québécoises. Elle traite directement des relations du travail, donc des relations industrielles. La réponse à cette question permettra d'éclaircir les attentes que l'on peut fonder sur de telles approches de résolution de problèmes. Elle permettra par ailleurs de documenter certaines croyances relativement bien ancrées chez les praticiens en négociation, mais n'ayant pas fait l'objet d'une vérification scientifique et d'évaluer dans quelle mesure ce type de négociation

aboutit à des résultats dits de gains ou de concessions syndicales, de gains mutuels ou d'innovations.

Revue de la littérature

Négociation raisonnée

Ces dernières années, il existe dans la littérature un intérêt renouvelé pour la négociation collective. Cet intérêt s'oriente cependant vers de nouvelles approches de négociation, dont le processus favorise davantage la coopération que le conflit. Au cours des deux dernières décennies, les auteurs qui se préoccupent de l'adaptation et de la possible disparition de la négociation collective se sont penchés sur la question de la négociation raisonnée (Bourque, 1993).

Dans le cadre de la mondialisation des marchés et de la concurrence qui s'ensuit, employeurs et syndicats tentent d'aborder la négociation de façon à encourager l'innovation. En fait, la « nouvelle économie », d'une part, a favorisé une sensibilisation accrue des syndicats aux conditions de croissance et de survie des entreprises et, d'autre part, a poussé certains employeurs à associer plus directement les syndicats à la gestion de l'entreprise.

C'est en ce sens que les approches de résolution de problèmes, notamment la négociation raisonnée, gagnent en popularité. Ces approches sont généralement perçues comme des moyens efficaces de permettre une réorganisation du travail adaptée aux prérogatives économiques actuelles. Bref, par leur utilisation, les employeurs pensent pouvoir gagner en flexibilité et les syndicats entendent obtenir des règlements leur étant favorables, tout en augmentant leur influence dans l'entreprise.

L'intérêt pour ces approches provient essentiellement de l'ouvrage de Fisher et Ury (1982) « Getting to Yes », qui proposent une démarche de négociation raisonnée basée sur quatre principes fondamentaux : 1) traiter séparément les questions de personnes et le différend; 2) se concentrer sur les intérêts et non sur les positions; 3) proposer un large éventail de solutions par la technique du « brainstorming »; et 4) évaluer les résultats sur la base de critères objectifs. Cette démarche de négociation repose sur l'utilisation d'une approche de résolution de problèmes, qui procède nor-

malement en trois étapes : 1) l'identification et la discussion du problème; 2) la recherche et l'évaluation de différentes solutions à partir de techniques de discussion ouverte; et 3) la classification des solutions et le choix de la solution privilégiée par l'ensemble des participants. Notons qu'à l'origine, la méthode proposée par Fisher et Ury (1982) n'a pas été conçue pour les besoins spécifiques des relations du travail, mais plutôt pour la négociation en général.

Selon Bourque (1995), le modèle classique de Walton et McKersie (1965) demeure le cadre théorique le plus articulé pour situer la contribution de la négociation raisonnée aux processus de la négociation collective. Les processus de négociation proposés par ces auteurs confrontent deux types de négociation : distributive et intégrative. La première permet d'arriver à des solutions lorsqu'il existe une opposition au niveau des intérêts des parties. Il s'agit alors de négociation gagnant-perdant, puisque les gains d'une partie représenteront des pertes pour l'autre. La négociation se fait ici sur les positions, plus que sur les intérêts.

Le processus de négociation intégrative permet de régler les différends quant aux intérêts communs aux parties. Il devrait donc en résulter des gains mutuels pour les parties, d'où l'appellation gagnant-gagnant parfois utilisée pour illustrer ce type de démarche. Les parties auront davantage recours à la négociation intégrative lorsqu'ils cherchent une solution à un problème spécifique, afin d'en arriver à une solution avantageuse pour chacune d'elles.

L'approche de négociation raisonnée ou intégrative avancée tant par Fisher et Ury (1982) que par Walton et McKersie (1965) met l'accent sur la confiance entre les parties, le partage de l'information et la volonté d'en arriver à une solution mutuellement acceptable.

L'application de ce type d'approche en négociation collective exige des praticiens qu'ils transforment leur perception traditionnelle et conflictuelle de la négociation

afin de privilégier la coopération. Elle exige par ailleurs de former les négociateurs à ces nouvelles façons d'aborder les négociations.

Les professeurs J.-G. Bergeron et R. Bourque ont mis sur pied une formation sur la négociation raisonnée qu'ils ont dispensée à plusieurs organisations au cours des dernières années. Dans un premier temps, il s'agit d'une session intensive d'une durée de deux à trois jours ayant pour but de sensibiliser les négociateurs à la négociation raisonnée par des simulations de négociation, le tout encadré et supervisé par des formateurs expérimentés en négociation collective. Dans un deuxième temps, les intervenants se rendent disponibles pour un dépannage, si un blocage devait survenir en cours de négociation.

Dans le cadre de cette session de formation, les auteurs proposent des exercices comportant cinq étapes, soit : 1) la détermination de la problématique, de ses intérêts et de ceux de l'autre partie; 2) la communication de ses intérêts et la compréhension de ceux de l'autre partie; 3) l'exploration des hypothèses de solutions par le « brainstorming »; 4) la sélection de trois solutions par ordre de priorité; et 5) la détermination des éléments essentiels d'un accord de principe mutuellement acceptable et basé sur des critères objectifs.

Une étude sur la question confirme le bien fondé de cette démarche (Bergeron et Bourque, 1998). En fait, cette étude montre que, suite à la formation sur la négociation raisonnée, les parties sont aptes à utiliser les techniques propres à cette démarche.

Analyse de la convention collective

Afin de procéder à l'analyse des résultats à la négociation collective, nous devons éclaircir certains points : qu'est-ce qu'un gain ou une concession et comment attribuer un score global aux conventions collectives afin de les comparer entre elles?

Tout d'abord, Beaucage et Lafleur (1993) définissent la concession et le gain du point de vue syndical. L'utilisation de cette définition nous permettra de qualifier les changements à la convention collective. Ces auteurs définissent la concession comme une réduction, un assouplissement, l'abolition d'une clause existante ou l'avènement d'une nouvelle clause limitative pour le syndicat; et le gain comme l'élimination de clauses défavorables ou la diminution de leur portée, l'augmentation de la contrainte pour l'employeur, l'amélioration de clauses existantes ou l'avènement de nouvelles clauses favorables.³

Ensuite, l'article de Kochan et Wheeler (1975), dans lequel les auteurs ont conçu et appliqué une grille d'analyse, favorise une évaluation objective de la convention collective en termes de gains ou de concessions syndicales. La particularité de cette grille réside dans le fait qu'elle est divisée en un nombre élevé de types de clauses (trente-trois catégories) et qu'elle prend en considération l'*importance* du gain ou de la concession (et non seulement son avènement). Elle permet donc de relativiser les gains et les concessions afin de leur accorder un score reflétant davantage la réalité.

Suite à l'étude de Kochan et Wheeler (1975), plusieurs chercheurs ont utilisé une variante de la grille d'analyse proposée par ces auteurs afin d'évaluer les résultats à la négociation collective (Gerhart, 1976; Kochan et Block, 1977; Anderson, 1979; Hendricks, Feuille et Szerszen, 1980; Delaney, 1986; Fiorito et Hendricks, 1987; Chaykowski, 1991).

Plus récemment, dans leur étude sur les changements dans le processus de négociation collective, Cutcher-Gershenfeld, McHugh et Power (1996) concluent que les processus de négociation de nature intégrative engendrent des concessions de moindre importance. Cela suggère qu'il existe des différences significatives entre les résultats obtenus à la suite de négociation de type traditionnel et de type raisonné, suite à quoi nous pouvons avancer certaines propositions pour notre recherche.

³ Beaucage et Lafleur (1993), p. 20-21.

Dans l'état actuel des connaissances, il demeure difficile de nous prononcer sur la question des résultats obtenus à l'aide de l'approche de négociation raisonnée. Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) se sont penchés sur l'influence de l'utilisation de la négociation raisonnée sur le contenu des conventions collectives. Les résultats de leur étude suggèrent qu'en comparaison avec l'approche traditionnelle, l'approche de négociation raisonnée : 1) amène un peu plus de changements aux conventions collectives, 2) découle sur plus de concessions syndicales, 3) génère un nombre beaucoup plus élevé de « gains mutuels », et 4) favorise l'avènement de conventions collectives plus innovatrices. Les types d'innovation considérés par ces auteurs sont : 1) concertation/coopération patronale-syndicale, 2) flexibilité fonctionnelle et travail d'équipe, 3) gestion du temps de travail, 4) formation, 5) système de rémunération et 6) contrats sociaux.

Problématique

Malgré cette littérature, plusieurs questions demeurent sans réponse. Comment évaluer une convention collective? Qu'est ce qui représente une concession syndicale aujourd'hui ? Comment attribuer une valeur relative à une concession ou à un gain ? Du point de vue syndical, l'innovation doit-elle être considérée comme une concession, un gain ou un gain mutuel ?

En somme, pour la bonne conduite d'une comparaison entre les négociations collectives traditionnelles et raisonnées, il manque un instrument de mesure « objectif » de la convention collective. Un tel instrument doit, à notre sens, être conçu et utilisé afin de répondre à certaines de ces questions.

Finalement, la rareté des études systématiques sur les résultats de la négociation raisonnée complique d'autant notre analyse. En effet, il est, semble-t-il, futile d'étudier ce genre d'approche sans, en bout de ligne, vérifier les résultats qu'elle entraîne.

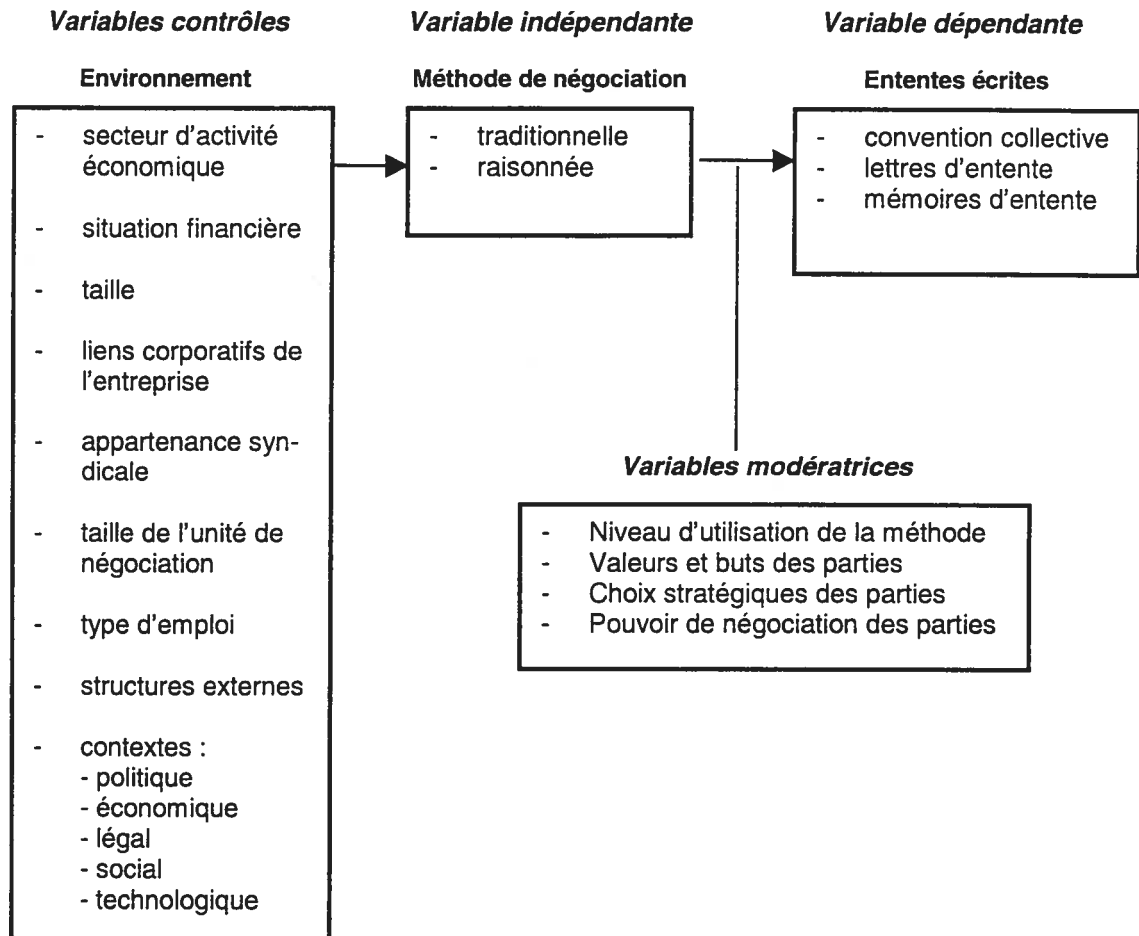
Il s'agit d'une recherche exploratoire, puisqu'il n'existe pratiquement pas dans la littérature d'étude portant sur la comparaison des résultats des négociations collectives de type traditionnelle et raisonnée.

Outre celui de Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) et celui de Cutcher-Gershenfeld, McHugh et Power (1996), aucun des articles analysés dans notre revue de la littérature ne traite directement de notre sujet. Pour plusieurs, ces études sont elles-mêmes des recherches exploratoires dans le champ de l'analyse du contenu des conventions collectives. Toutefois, peu d'entre elles se sont penchée sur l'analyse de résultats obtenus à l'aide d'approches de résolution de problèmes, ce qui fait de notre recherche une étude exploratoire de la question.

CHAPITRE 2

Modèle d'analyse

Tableau 1 : Modèle d'analyse⁴



Variable indépendante

Notre variable indépendante est la méthode de négociation utilisée : traditionnelle ou raisonnée. Afin de distinguer entre la négociation traditionnelle et la négociation raisonnée, nous observons les phénomènes suivants.

Traditionnellement, les négociateurs se présentent à la table de négociation avec une liste de revendications (Katz et Kochan; 1992). Il s'agit d'enjeux multiples. Cette

liste met l'emphase sur des positions ou des demandes, qui sont généralement éloignées des points de résistance de chacune des parties. La situation est différente dans le cadre de la négociation raisonnée, où on met plutôt l'emphase sur les intérêts et où on n'a pas préalablement de positions initiales et finales. En fait, ce type de négociation porte d'avantage sur des problèmes spécifiques, que l'on traite par ordre de priorité. Ces deux types de négociation font également appel à des approches différentes. L'une, la négociation traditionnelle, fonctionne sur un mode de confrontation; l'autre, la négociation raisonnée, fonctionne selon une approche de résolution de problèmes.

Considérant la nature même de la négociation traditionnelle, l'information est filtrée, puisqu'elle constitue une forme de pouvoir. Ainsi, l'information divulguée à la partie « adverse » représente souvent une infime partie de la réalité. Elle est de plus communiquée par un porte-parole unique afin de favoriser ce filtrage. Contrairement, dans le cadre de la négociation raisonnée, l'information est fluide et maximale. Les parties possèdent tous les renseignements nécessaires afin de négocier des solutions acceptables pour chacune d'elles. Par ailleurs, la communication demeure ouverte et croisée, en ce sens que tous les membres du comité de négociation prennent la parole et propose des pistes de solution. La confiance entre les parties s'en trouve le plus souvent grandement améliorée.

À l'opposé de la négociation traditionnelle, où les parties se centrent sur leurs propres intérêts, dans le cadre de la négociation raisonnée, les intérêts de l'autre partie sont à la fois acceptés et légitimés.

Variable dépendante

Les ententes écrites constituent notre variable dépendante. Comme nous le verrons dans notre cadre opératoire, elle est composée de deux dimensions : la convention collective et les autres ententes écrites.

⁴ Inspiré du mémoire de recherche de Caroline Blouin (1999) et de Paquet, Gaétan et Bergeron (2000)

Notre recherche tente de mesurer s'il existe une différence entre les ententes écrites négociées sur un mode traditionnel et celles négociées sur un mode raisonné. Pour ce faire, nous qualifions les types d'innovations que nous y rencontrons. L'étude de Bergeron, Paquet et Thériault (1993) permet de recenser les innovations normatives en cinq catégories (concertation patronale-syndicale, approche socio-technique, flexibilité des tâches, gestion du temps de travail, double échelle salariale); et celle de Ferland (1996), propose six catégories d'innovations monétaires (rémunération à la compétence, rémunération au mérite, rémunération à la pièce et à la commission, rémunération liée à la performance organisationnelle, nombre de classes salariales, régime de participation, partage des profits). Récemment, Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) ont revu cette classification et regroupent maintenant les innovations (monétaires et normatives) sous six grands types : concertation patronale-syndicale, flexibilité fonctionnelle et travail d'équipe, gestion du temps de travail, formation, système de rémunération et contrats sociaux. Bien qu'existant dans plusieurs organisations, les modes de fonctionnement dont nous traitons dans les lignes qui suivent se retrouvent rarement dans les ententes écrites, ce pourquoi nous parlons d'innovations.

Pour les fins de cette recherche, nous définissons l'innovation dans la convention collective comme une nouvelle clause dont le but est d'adapter l'entreprise aux changements de son environnement. Pour opérationnaliser le concept d'innovation, nous nous référons au regroupement fait par Paquet et Gaétan (1999)⁵ à partir de critères identifiés comme innovateurs dans la littérature en relations industrielles auxquels nous avons ajouté la liste des catégories d'innovations monétaires avancée par Ferland (1996)⁶. Dans le cadre de cette recherche, la liste d'indicateurs présentée au tableau 2 est utilisée afin de déterminer si une modification observée dans une convention collective constitue une innovation.

⁵ Paquet et Gaétan (1999), p. 121

⁶ Ferland (1996), p. 123

Tableau 2 : Indicateurs d'innovations⁷

Clauses normatives innovatrices	
Concertation patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> - comités conjoints - cercle de qualité - négociation continue - cogestion - révision des communications - processus alternatif de règlement des différends ou de problèmes - qualité de vie au travail - participation à la gestion stratégique - partage de l'information financière
Flexibilité fonctionnelle et travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - enrichissement des tâches - rotation des tâches/polyvalence - élargissement des tâches - multi-métiers/fusion des métiers - groupes semi-autonomes ou autogérés - responsabilisation des équipes de travail - approche sociotechnique
Gestion du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - horaires partagés - partage de postes ou de travail - réduction de la semaine de travail - semaine comprimée - travail à domicile
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - politique de perfectionnement - formation continue
Contrats sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - durée de plus de 36 mois / garantie de paix industrielle - nouveau mécanisme de résolution des conflits - structure de participation du syndicat - plancher d'emploi - investissements garantis par l'entreprise
Clauses monétaires innovatrices	
Système de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - partage des profits - partage des gains de productivité - double échelle salariale - rémunération basée sur les connaissances - rémunération à la pièce - rémunération de groupe - participation financière à l'entreprise

Les lettres d'entente, qui constituent notre seconde dimension, se retrouvent normalement en annexe des conventions collectives, traitent de problèmes ponctuels et représentent en quelque sorte une forme de négociation continue. Elles sont à distinguer des lettres d'intention, moins contraignantes, qui font état d'une intention sans engagement ferme de la part des parties.

⁷ Adaptation de la grille utilisée par Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) par l'ajout de dispositions monétaires recensées par Ferland (1996)

Variables contrôles

Outre les variables dépendante et indépendante présentées précédemment, plusieurs variables contrôles doivent être insérées dans notre modèle afin d'assurer que l'on mesure bien l'effet de la méthode de négociation sur les ententes écrites. Ces variables contrôles favoriseront tant la validité interne que la validité externe de notre recherche. Parmi elles, nous retrouvons l'environnement, le secteur d'activité, l'affiliation syndicale, l'occupation, et la taille de l'unité de négociation.

Tel que proposé par Dunlop (1958), Craig (1983) et Kochan, Katz et McKersie (1986) l'environnement se compose de nombreux facteurs, tels que le marché du produit, le marché du travail, la technologie, les caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'entreprise, ainsi que les aspects économiques, légaux, sociaux et politiques dans lesquels évolue l'organisation. Une analyse de ces diverses composantes nous permet de comprendre leur influence sur les relations de travail dans chaque organisations étudiées. Cette analyse favorise une meilleure compréhension des motivations à la source des transformations ou des différences observées dans les résultats à la négociation.

Nous croyons que le contrôle effectué au niveau du secteur d'activité permet de circonscrire, de façon satisfaisante, l'ensemble des facteurs environnementaux. Ainsi, en comparant des ententes écrites négociées au cours de la même période et provenant d'organisations œuvrant dans le même secteur d'activité, nous pensons saisir l'influence respective des négociations traditionnelle et raisonnée sur les ententes écrites.

Par ailleurs, connaissant l'influence de la taille de l'unité de négociation sur le pouvoir de négociation, nous comparerons des unités de taille similaire afin d'éviter ce biais. De plus, afin de contrôler la variable « occupation », nous comparons, dans la mesure du possible, des emplois semblables (ex : cols bleus avec cols bleus; cols blancs avec cols blancs). L'exception à cette règle est l'analyse de conventions col-

lectives d'occupations différentes, mais conclues chez un même employeur (Société des alcools du Québec).

Variables modératrices

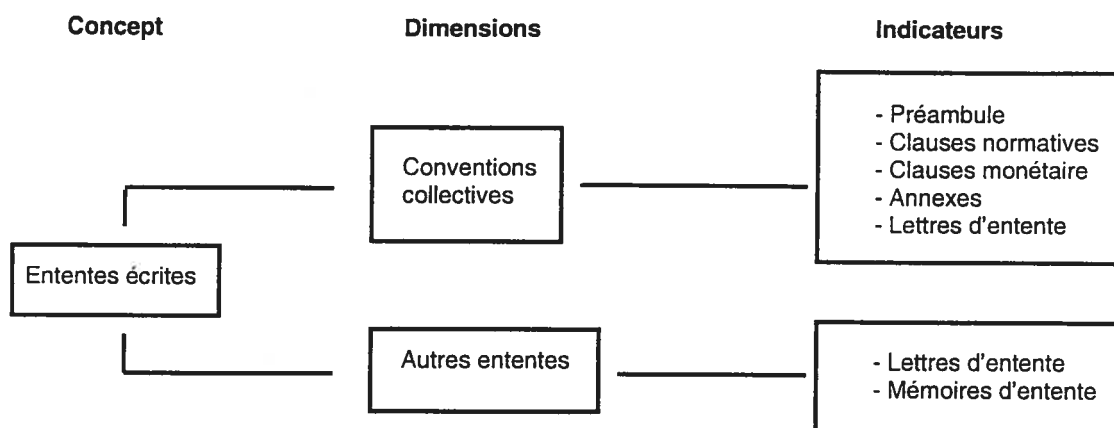
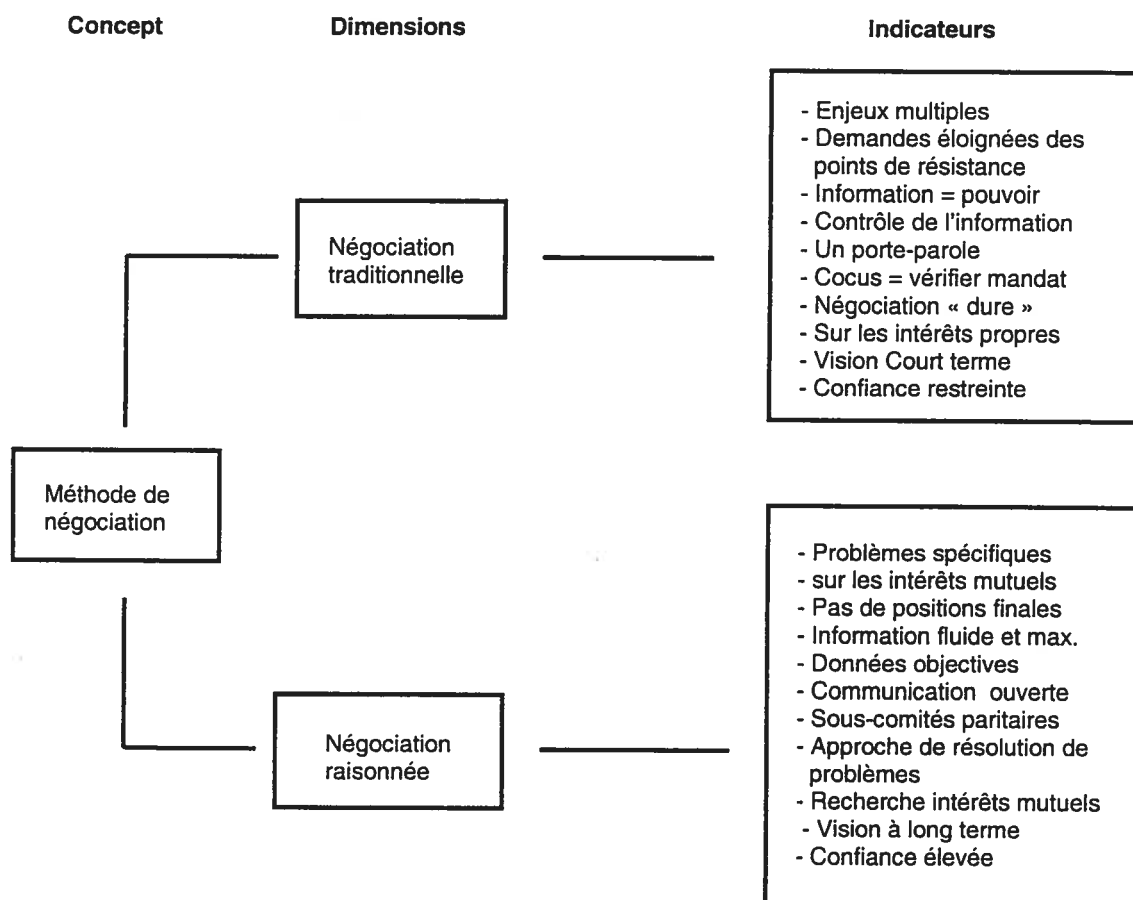
Le degré d'utilisation de la méthode de négociation, les valeurs et buts des parties (Craig; 1983), leurs choix stratégiques (Kochan, Katz et McKersie; 1986), ainsi que leur pouvoir de négociation respectif constituent les variables modératrices de notre modèle. Dans le cadre de la négociation, elles interviennent entre nos variables dépendantes et indépendantes et, dans une certaine mesure, en modulent l'effet.

Modèle opératoire

Deux concepts sont donc à la base de notre modèle opératoire : le type de négociation et les ententes écrites. Le type de négociation constitue la variable indépendante de ce cadre opératoire. Deux processus de négociation constituent les dimensions de ce premier concept : la négociation traditionnelle et la négociation raisonnée. Ils seront comparés dans le déroulement de notre recherche.

Ces dimensions sont à leur tour formées respectivement de plusieurs composantes. Ainsi, dans le cadre de la négociation traditionnelle, on retrouve : des enjeux multiples; des demandes éloignées des points de résistance; l'information comme base du pouvoir; un contrôle de l'information; la présence d'un seul porte-parole; l'existence de « caucus » pour vérifier les mandats; une négociation « dure » et centrée sur ses intérêts propres; une vision à court terme; et un niveau limité de confiance. Dans le cadre de la négociation raisonnée, on retrouve plutôt : des problèmes spécifiques; des intérêts mutuels; l'absence de positions finales; une circulation fluide et maximale de l'information; des données objectives; une communication ouverte; des sous-comités paritaires; une approche de résolution de problèmes; une vision à long terme; ainsi qu'une confiance élevée entre les parties.

Tableau 3a : Modèle opératoire – variable dépendante

Tableau 3b : Modèle opératoire – variable indépendante⁸

⁸ H.C Katz, T.A. Kochan (1992) *Introduction to collective bargaining and Industrial Relations*, New York, McGraw Hill, 209.

Propositions de recherche

Comme il s'agit d'une recherche exploratoire, nous formulons des propositions plutôt que des hypothèses. Ces propositions s'articulent comme suit :

Les résultats obtenus par Cutcher-Gershenfeld, McHugh et Power (1996), qui montrent que les processus de négociation de nature intégrative découlent sur des concessions de moindre importance, nous permettent de penser qu'il existe vraisemblablement des différences entre les ententes écrites résultant de l'une et l'autre de ces approches de négociation. Cela nous dicte notre première proposition de recherche :

Proposition 1 Les ententes écrites diffèrent selon le type de négociation utilisé.

Dans leur étude sur la question, Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) concluent que la négociation raisonnée amène plus de changements aux conventions collectives, qu'elle entraîne plus de concessions syndicales, qu'elle génère plus de gains mutuels et qu'elle produit plus d'innovations. Ainsi, nous devrions observer des différences entre les résultats à la négociation traditionnelle et à la négociation raisonnée, ce qui nous amène à avancer les trois propositions de recherche suivantes.

Proposition 2 Les ententes écrites conclues par l'approche de négociation raisonnée comportent plus de changements que celles conclues par l'approche traditionnelle.

Proposition 3 Les ententes écrites conclues par l'approche de négociation raisonnée comportent plus de gains mutuels que celles conclues par l'approche traditionnelle.

Proposition 4 Les ententes écrites conclues par l'approche de négociation raisonnée comportent plus d'innovations que celles conclues par l'approche traditionnelle.

Les résultats que l'on observe en utilisant la méthode traditionnelle d'analyse des conventions collectives se traduiront nécessairement par des évaluations différentes lorsque nous utiliserons la grille d'analyse élaborée pour les fins de notre recherche. Comme nous le verrons dans la partie traitant de la méthodologie, l'appréciation globale que nous faisons des conventions collectives à partir de cette grille se traduit par une évaluation chiffrée que nous appelons « indice ». Considérant qu'en plus de recenser les dispositions dites traditionnelles, cette grille est conçue afin de faire ressortir les innovations et les gains mutuels, nous formulons notre dernière proposition.

Proposition 5

Les ententes écrites négociées sur la base de l'approche de négociation raisonnée ont un indice supérieur aux ententes négociées sur la base d'une approche traditionnelle.

Méthodologie

Le niveau d'analyse de notre recherche est le secteur d'activité économique. En fait, tel que suggéré précédemment, nous comparons les ententes écrites de différentes organisations issues du même secteur d'activité afin de contrôler l'effet du contexte environnemental sur notre variable dépendante. Le niveau d'analyse est représenté par le secteur d'activité dans lequel œuvrent nos entreprises cibles et contrôles, alors que la clause de convention collective en constitue l'unité d'analyse.

L'échantillonnage de notre recherche s'effectue de façon raisonnée. Nous avons ainsi choisi parmi les organisations ayant volontairement suivi la formation offerte par l'équipe Bergeron et Bourque, cinq organisations, provenant de secteurs d'activités différents, où le processus de négociation raisonnée a été respecté lors de la dernière négociation. Celles-ci ont, à leur avant-dernière négociation, procédé selon un mode traditionnel. Nous avons ensuite sélectionné cinq organisations correspondantes (au niveau des variables contrôles énoncées plus haut) ayant procédé, tant à la dernière qu'à l'avant-dernière négociation, selon un mode traditionnel. Afin de choisir les organisations cibles et contrôles en fonction de la méthode de négociation utilisée, nous avons procédé pour chaque cas par entrevues téléphoniques auprès de la direction des ressources humaines et du représentant syndical de l'unité d'accréditation concernée. Dans cette optique, pour le groupe cible, soit celui ayant utilisé la négociation raisonnée, nous avons utilisé les entrevues de validation effectuées pour les fins de recherches précédentes.

Tel que le commandait notre modèle d'analyse, nous avons, dans la mesure du possible, apparié des organisations provenant du même secteur d'activité et de taille comparable, pour lesquelles les unités d'accréditation et le type de main-d'œuvre sont semblables. Une attention particulière a également été portée à la période durant laquelle se sont déroulées les négociations.

Les dix ententes, regroupées en cinq paires, sont issues de cinq secteurs d'activité différents : le secteur municipal, le secteur de la métallurgie, le secteur financier, le secteur public ainsi que deux centrales syndicales.

Nous analysons, pour les groupes du secteur « Centrale syndicale » des ententes conclues par des syndicats indépendants. Ainsi, notre groupe cible, le *Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la C.S.N.* (conventions collectives de 1992 et de 1998), et notre groupe contrôle, le *Syndicat des conseillères et conseillers de la C.E.Q.* (conventions collectives de 1989 et 1997), ne sont pas affiliés à une centrale syndicale. Ils ont respectivement conclu des ententes avec la *Confédération des syndicats nationaux* (CSN) et la *Centrale de l'enseignement du Québec* (CEQ). Néanmoins, bien qu'elles diffèrent au niveau de leurs structures internes, les négociations s'y déroulent directement entre la centrale et ses employés. Cette centralisation de la négociation distingue la CSN et le CEQ de groupes, tels que la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), où les négociations se font davantage au niveau du local syndical. Considérant la taille de notre groupe cible (CSN), la CEQ est peut-être l'unique organisation pouvant y être appariée tout en respectant les exigences de notre modèle d'analyse.

Pour le secteur public, il s'agit de conventions collectives conclues entre des organisations syndicales indépendantes, nommément le *Syndicat des employé(e)s de magasins et de bureau de la Société des alcools du Québec (SEMB)* (conventions collectives de 1991 et de 1997) pour le groupe cible et le *Syndicat du personnel technique et professionnel* (conventions collectives de 1992 et de 1997) pour le groupe contrôle et l'employeur, la *Société des alcools du Québec* (SAQ). Il est important de noter que, dans les conventions collectives du *SEMB*, la section exclusivement consacrée aux horaires de travail des employés de magasin n'a pas été analysée pour les fins de notre recherche. En fait, compte tenu de l'amplitude des heures d'ouverture des succursales, ces dispositions étaient difficilement comparables à celles que l'on retrouve dans la convention collective du personnel technique et professionnel. Pour le reste, s'agissant d'unités d'accréditation présentes chez un même employeur, bien que le

type d'emploi soit différent, on peut considérer que les facteurs environnementaux sont contrôlés.

Dans le secteur financier, les ententes analysées sont issues du *Mouvement Desjardins*, par le biais de ces filiales *Fiducie Desjardins* (groupe cible) et *Assurance-vie Desjardins Laurentienne* (groupe contrôle), et leur syndicat respectif, le *Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau* (conventions collectives de 1993 et de 1996) affilié au SEPB-FTQ et l'*Association des employés de secteurs financiers* (conventions collectives de 1996 et de 1999) affiliée à la *Fédération indépendante des syndicats autonomes* (FISA). De part et d'autre, il s'agit d'unité d'accréditation regroupant du personnel de bureau et des professionnels. S'agissant d'unités d'accréditation du mouvement *Desjardins*, les conventions collectives, bien qu'ayant été conclues avec des organisations syndicales différentes, sont comparables, puisque, à l'instar du secteur public, les facteurs environnementaux sont contrôlés.

Pour le secteur de la métallurgie, nous avons eu recours à un syndicat affilié à la CSN, le *Syndicat des travailleurs de câbles d'acier de Pointe-Claire* (conventions collectives de 1993 et de 1996), en tant que groupe cible et à un Syndicat autonome affilié à la FISA, l'*Association des employés de Atlas Idéal Métal (Québec) Inc.* (conventions collectives de 1995 et 1997), en tant que groupe contrôle. Il s'agit d'unités d'accréditations de tailles comparables regroupant des emplois de production.

Enfin, pour le secteur municipal, nous avons retenu pour groupe cible le *Syndicat des fonctionnaires de la ville de Shawinigan* (CSN) (conventions collectives de 1992 et de 1997) et pour groupe contrôle, le *Syndicat national des fonctionnaires municipaux de Salaberry-de-Valleyfield* (FISA) (conventions collectives de 1992 et de 1997). Considérant que la CSN est peu active dans le secteur municipal, le pairage de municipalités d'envergure comparable nous confrontait à un choix limité, ce pourquoi nous avons opté pour un syndicat affilié à la FISA qui, au moment de la réalisation de

notre recherche, regroupait avec le Syndicat de la fonction publique (SCFP) la grande majorité des accréditations dans ce secteur. Les municipalités de Salaberry-de-Valleyfield et de Shawinigan sont de tailles comparables, tout comme leurs syndicats « cols blancs » que nous avons appariés. Elles étaient par ailleurs confrontées aux mêmes exigences de coupures budgétaires imposées par le gouvernement provincial au cours des années 1990.

Après avoir choisi nos organisations cible et contrôle, nous procédons pour chacune d'elles à la collecte des données en analysant et en comparant les dernières ententes écrites et celles de la génération précédente. Celles-ci sont de nature secondaire, puisqu'il s'agit d'ententes écrites conclues au préalable par les parties.

Comme il est possible de le constater à la lecture du tableau 4, notre structure de preuve est de forme *quasi-expérimentale*, puisque nous comparons nos groupes cibles et contrôles entre eux avant et après leur dernière négociation. Nous comparons de plus les ententes écrites conclues avant et après la dernière négociation pour chaque groupe.

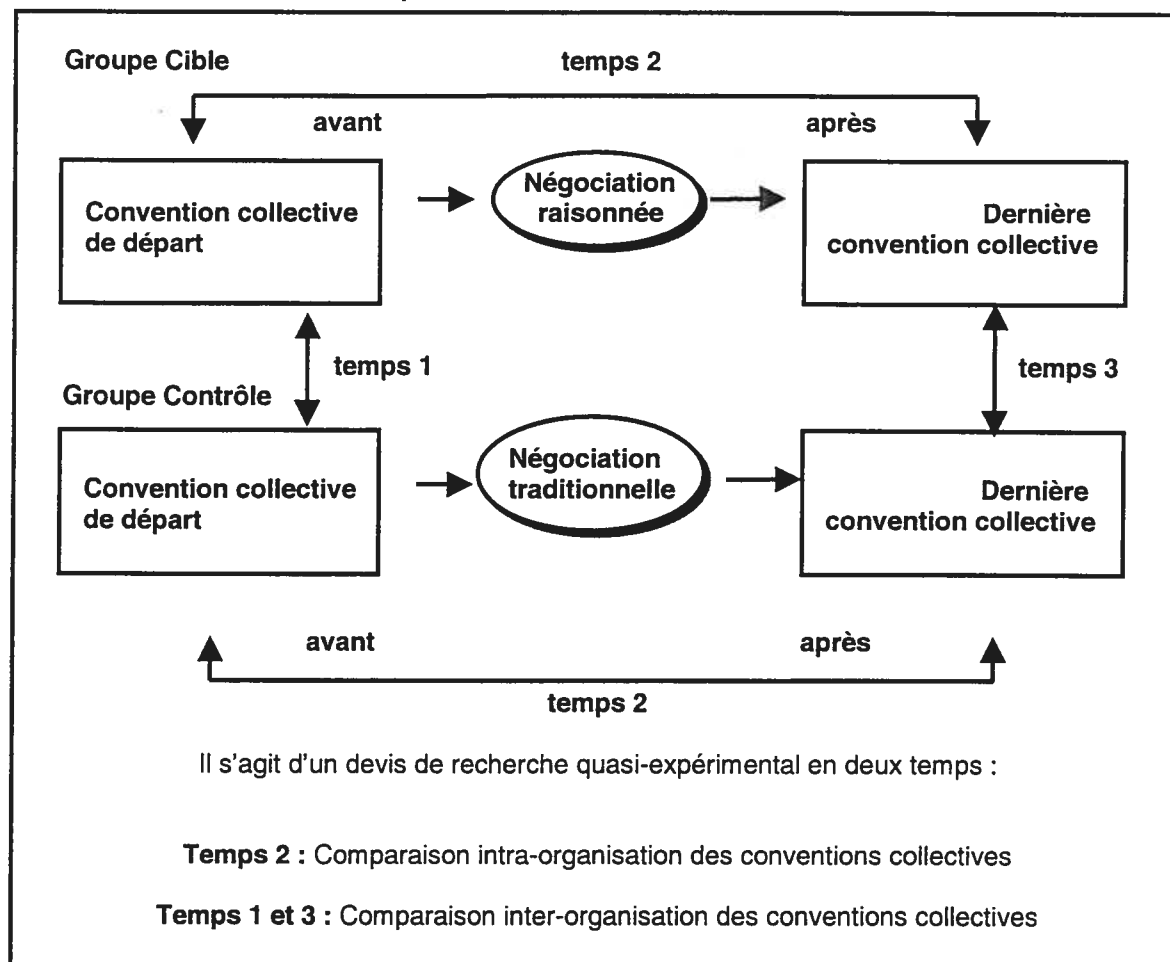
Tel que mentionné précédemment, on peut dire de notre question de recherche qu'elle est de type « exploratoire », puisqu'elle « [vise] des thèmes qui ont été peu analysés et dont [nous ne sommes] pas en mesure d'établir un portrait à partir des connaissances existantes. »⁹ Malgré cela, on peut penser que notre question de recherche est également de type « relationnelle », puisqu'elle met en relation deux états de faits.

L'existence d'une nature relationnelle à notre question explique en partie pourquoi nous avons recours à une structure de preuve de type comparatif et non seulement à une étude de cas, tel que proposé par Gauthier (1997). En fait, la structure de preuve préconisée « suggère l'existence d'un lien (de concomitance ou de cause à effet) en-

⁹ Benoît GAUTHIER (1997) La structure de preuve, dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 3^e éd., dir. Benoît Gauthier, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 129.

tre deux variables, l'une (la variable dite *indépendante*) entraîne souvent l'autre (la variable dite *dépendante*), au moins au niveau des hypothèses. »¹⁰

Tableau 4 : La structure de preuve



« La structure de preuve comparative [utilisée] se caractérise par l'observation de plusieurs cas dont elle relève à la fois les ressemblances et les différences. Le but ultime est de mettre au jour les constances qu'on peut retrouver d'un cas à l'autre tout en observant les similitudes et les dissemblances. »¹¹

¹⁰ Id., 136.

¹¹ Id., 138.

Afin que les observations concernant les résultats à la négociation soient accumulées et regroupées dans des groupes définis selon la variable indépendante, nous avons construit deux groupes, soit un groupe cible et un groupe contrôle.

Pour ce faire, nous catégorisons les organisations *participantes selon une caractéristique qui leur est propre* : la méthode de négociation utilisée à la dernière négociation. Nous les comparons en outre à travers le temps.

Un avantage indéniable d'une structure de preuve fondée sur les caractéristiques propres à chaque groupe tient à ce que l'on utilise le groupe témoin comme critère d'effet plutôt que le groupe expérimental lui-même. Par contre, cette structure ne règle pas le problème de l'équivalence des groupes participants. Afin d'attribuer les différences dans les ententes écrites à l'utilisation de la négociation raisonnée, nous utilisons le pairage d'organisations en choisissant un groupe contrôle aussi rapproché que possible (en regard de nos variables contrôles et compte tenu de certains facteurs tels que la disponibilité des ressources) de notre groupe cible.

Nous comparons par ailleurs les groupes à la fois sur la base des *caractéristiques propres aux groupes* (utilisation de la négociation raisonnée ou de la négociation traditionnelle) et sur celle du *temps* (avant et après la dernière négociation). Afin de procéder à notre comparaison sur la base du temps, nous avons recours à un agencement de comparaison : une comparaison avant le facteur déclencheur et une comparaison après. Cette façon de faire comporte l'avantage de permettre la documentation du changement.

L'utilisation de la méthode de négociation raisonnée constitue le *facteur déclencheur* de notre structure de preuve comparative. Nous postulons que ce facteur est responsable du changement dans les résultats de la négociation. En fait, « toute structure de preuve comparative correspond à une hypothèse portant sur un changement d'état :

on fait l'hypothèse qu'un état est modifié par une situation particulière ou par un événement spécifique. »¹²

Afin qu'elle puisse être utile et scientifique, notre structure de preuve s'appuie sur les cadres théoriques de Kochan, Katz et McKersie (1986) et de Dunlop (1958). Elle encadre notre observation et propose des explications aux constantes observées.

Par ailleurs, des entrevues téléphoniques de validation ont été effectuées dans le but de vérifier l'approche utilisée par les organisations participantes. Elles nous ont permis de vérifier nos variables modératrices, soit le niveau d'utilisation de la méthode de négociation, les valeurs et buts des parties, leur pouvoir de négociation, ainsi que leurs choix stratégiques.

Comparaison en trois temps :

La comparaison *inter-organisation* effectuée au temps 1, telle qu'illustrée dans le tableau 4, permet d'évaluer le niveau d'équivalence existant dans les conventions collectives entre nos groupes avant la dernière négociation. Cette comparaison rend possible l'établissement rigoureux de ressemblances et de différences entre nos groupes, ce qui favorise au temps 3 une meilleure évaluation de l'impact de la méthode de négociation sur les résultats.

Au temps 2, la comparaison *intra-organisation* des ententes écrites conclues avant et après la dernière négociation est effectuée afin de mesurer les différences entre la convention collective de départ et la nouvelle. Cette mesure nous permet de constater l'effet de la méthode de négociation raisonnée sur les résultats, au niveau du nombre de changements, de gains mutuels et d'innovations, ce qui nous permet de vérifier nos propositions 2, 3 et 4 respectivement.

Au temps 3, la comparaison *inter-organisation* des ententes écrites conclues à la suite de la dernière négociation est utilisée afin de vérifier ou d'infirmer notre première

¹² Id., 140.

proposition : les ententes écrites conclues varient en fonction de la méthode de négociation pratiquée.

Cette comparaison nous informe également concernant notre cinquième proposition, puisqu'elle nous permet de déterminer si nous retrouvons plus d'innovations dans les ententes écrites conclues par la méthode de résolution de problèmes que par l'approche traditionnelle. Elle permet par ailleurs de vérifier si la négociation raisonnée entraîne plus de changements, de concessions et de gains mutuels que la négociation traditionnelle, tel que nous le suggérons. Enfin, la grille d'évaluation de la convention collective appliquée à chacune des conventions collectives permet d'observer notre dernière proposition voulant que les ententes écrites issues d'une approche de négociation raisonnée obtiennent un indice plus élevé que celles issues d'une approche traditionnelle de négociation.

À notre avis, cette structure de preuve fournit une réponse de recherche aussi valide, objective, précise et économique que possible.

Elle favorise en outre la validité interne de notre recherche pour plusieurs raisons. D'une part, l'équivalence des groupes cible et contrôle avant l'utilisation de la négociation raisonnée chez le groupe cible assure que les résultats sont dus à la méthode de négociation. D'autre part, l'observation ayant déjà eu lieu (convention collective), nous sommes en mesure de contrôler les changements dans l'environnement. La validité externe est toutefois plus litigieuse. Ainsi, comme la sélection des organisations participantes est non aléatoire, il est possible que certaines caractéristiques particulières à chacune d'elles soient à la source des résultats que nous observons.

Nous comprenons que le caractère volontaire de la participation à la formation sur la négociation raisonnée représente un biais dans le cadre de cette recherche. Par ailleurs, considérant que la négociation raisonnée implique une certaine forme de coopération entre les parties, il est, à toute fin pratique, impossible d'éviter tout biais de volontarisme dans ce type de recherche.

En effet, dans le but d'éliminer ce biais, il serait vraisemblablement indispensable de choisir des organisations de façon probabiliste et de leur imposer une méthode de négociation, ce qui irait probablement contre la volonté des parties et inévitablement contre l'éthique de la recherche. Par ailleurs, considérant la nature même de cette approche de négociation, telle qu'illustrée dans notre modèle opératoire, notamment quant au niveau de confiance mutuelle et à la circulation de l'information, le caractère volontaire doit nécessairement être présent afin que la méthode de négociation raisonnée donne des résultats positifs. En fait, éliminer ce biais favorable conduirait à produire des conditions défavorables à ce type de négociation, ce qui constituerait un biais plus grand encore.

Par ailleurs, comme il s'agit d'une recherche exploratoire, il est envisageable que les résultats de notre étude ne soient pas représentatifs de la situation de l'ensemble des entreprises utilisant la négociation raisonnée, puisque, en somme, il n'existe aucun modèle théorique auquel nous référer. En résumé, cette méthode d'observation permet d'obtenir une certaine validité interne en ce que l'on réussit à assurer, dans la mesure du possible, que l'effet est bien imputable à notre variable indépendante et non à d'autres variables non contrôlées. Elle nous permet par ailleurs d'établir une certaine validité externe, mais nous devons garder à l'esprit qu'il s'agit d'une recherche de type exploratoire et que, ce faisant, les résultats sont difficilement généralisables.

Guide d'analyse des conventions collectives

Comme il s'agit de comparer des ententes écrites, l'analyse de contenu qualitative est préconisée dans le cadre de cette étude. « [...] La méthode de l'analyse de contenu concerne la mise au point et l'utilisation de modèles systématiques de lecture qui reposent sur le recours à des règles explicites d'analyse et d'interprétation des textes. L'objectif de ces procédures est d'arriver à faire des inférences valides. »¹³ Elles permettent d'être objectif dans notre subjectivité. Considérant que les conventions

¹³ Réjean LANDRY (1998) L'analyse de contenu, ds *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 3^e éd., Benoît Gauthier dir., Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, p. 330.

collectives sont divisées en sujet, nous utilisons une méthode manuelle d'analyse de contenu.

« Le but ultime de toute analyse de contenu est d'arriver à produire des inférences valides et reproductibles à partir des textes analysés. »¹⁴ Pour arriver à cette fin, nous procédons de la façon suivante.

Tel que le propose Yin (1989), nous utiliserons un modèle d'appariement dans le cadre de l'analyse des transcriptions d'entrevues. Ainsi, partant de la théorie avancée par Kochan, Katz et McKersie (1986), nous prédisons une configuration théorique que nous comparons à la configuration empirique observée.

Nous utilisons une méthode similaire pour la classification des clauses de la convention. Toutefois, à ce niveau, l'unité d'analyse est plutôt la clause de la convention collective. Ainsi, nous comparons les clauses relatives à la procédure de grief une à une, et ainsi de suite pour l'ensemble de la convention collective.

De plus, comme il s'agit d'une recherche exploratoire, nous optons pour le *modèle itératif*. Ainsi, en l'absence de théorie sur l'analyse des résultats à la convention collective, nous construirons pas à pas une explication du phénomène que nous étudions.

Analyse et comparaison des conventions collectives

Pour chacun des cas étudiés, nous utilisons deux instruments d'analyse : la méthode classique d'analyse des résultats, et la grille d'évaluation de la convention collective. Le premier instrument, comme son nom l'indique, répertorie les résultats de la négociation et implique nécessairement la comparaison de deux conventions collectives, celle de départ et la suivante. Il permet par ailleurs de qualifier (en termes de gain, gain mutuel, concession ou innovation) les changements survenus par l'effet de la négociation. Il ne pondère toutefois pas l'importance des modifications observées. Le second instrument, quant à lui, fournit un score (ou indice) pour une convention col-

¹⁴ Id., 335.

lective donnée, dont il trace une évaluation statique. Il ne permet pas d'énumérer les gains, les gains mutuels, les concessions ou les innovations, mais se limite plutôt à livrer un indice, qui se veut une évaluation objective de la convention collective. Cette brève description nous permet déjà d'apprécier les différences et la complémentarité de chacune de ces méthodes d'analyse. Nous décrivons dans les pages qui suivent le mode d'emploi pour chacune d'elles.

La méthode classique d'analyse des résultats de la négociation

Dans la méthode classique d'analyse des résultats, la convention collective de départ et la nouvelle convention doivent être lues et analysées en parallèle, clause par clause, de manière à faire ressortir les modifications résultant de la dernière négociation. Les changements ainsi observés sont répertoriés dans une grille de modification pour chaque cas étudié où l'on inscrit les éléments suivants :

- 1) le numéro de l'article pour lequel il y a eu un changement;
- 2) le statut du changement (soit la modification d'une clause existante, l'ajout d'une nouvelle clause ou la disparition d'une clause présente dans la convention collective de départ);
- 3) une description détaillée du changement,
- 4) l'appréciation que l'on en fait (en terme de gain syndical, de gain mutuel, de concession syndical), et

Cette grille de modification constitue la première étape du premier instrument d'analyse que nous utilisons, soit la *méthode classique* de comparaison des résultats.

Tout comme Beaucage et Lafleur (1993), nous définissons le gain syndical comme l'élimination d'une clause défavorable pour le syndicat ou la diminution de sa portée, l'augmentation de la contrainte pour l'employeur, l'amélioration de clauses existantes ou l'avènement de nouvelles clauses favorables pour le syndicat. Nous définissons par ailleurs la concession syndicale comme une réduction, un assouplissement,

l'abolition d'une clause existante ou l'avènement d'une clause limitative pour le syndicat.

Nous définissons par ailleurs le gain mutuel comme une clause par laquelle les deux parties gagnent (Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000); ou bien comme une clause qui profite aux deux parties, ou, à tout le moins, qui n'en pénalise aucune comme l'écrit Hébert (1992) dans son exposé du sous-système de négociation intégrative élaboré par Walton et McKersie (1965)¹⁵. En ce qui concerne l'innovation dans la convention collective, nous la définissons comme une nouvelle clause dont le but est d'adapter l'entreprise aux changements de son environnement. Pour opérationnaliser le concept d'innovation, nous nous référons au regroupement fait par Paquet et Gaétan (1999) à partir de critères identifiés comme innovateurs par la littérature en relations industrielles (Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000; Paquet et Gaétan, 1999; Ferland, 1996). Ainsi, afin de déterminer si une modification observée constitue une innovation, nous nous référons à la liste d'indicateurs présentée au tableau 3.

Pour chaque cas étudié, la deuxième étape de la méthode classique d'analyse des résultats consiste à construire, à partir de la description des principaux changements répertoriés dans la grille de modification, un document intitulé : sommaires des changements. Comme son nom le suggère, le sommaire des changements est un document qui présente une description sommaire des principaux changements survenus au cours de la négociation. Sa structure suit une typologie comprenant dix grands types de clauses : monétaires¹⁶; avantages sociaux; reconnaissance syndicale; règlement des griefs; mesures disciplinaires; ancienneté, promotions, mises à pied; heures individuelles de travail; organisation générale du travail; orientation; et relations du travail.¹⁷

¹⁵ Hébert (1992), p. 1079.

¹⁶ Les augmentations salariales n'ont pas fait l'objet d'une comparaison dans le cadre de notre recherche.

¹⁷ Il s'agit d'une adaptation de la typologie utilisée par Paquet, Gaétan et Bergeron (2000). La notion d'orientation a été retirée de la catégorie « relations de travail » et fait l'objet d'une catégorie distincte. La notion de « mesures disciplinaires » fait aussi l'objet d'une catégorie indépendante de celle relative au « règlement des griefs ». Ces scissions portent donc à 10 le nombre de catégories incluses dans notre typologie.

Tableau 5 : Indicateurs d'innovations¹⁸

Clauses normatives innovatrices	
Concertation patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> - comités conjoints - cercle de qualité - négociation continue - cogestion - révision des communications - processus alternatif de règlement des différends ou de problèmes - qualité de vie au travail - participation à la gestion stratégique - partage de l'information financière
Flexibilité fonctionnelle et travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - enrichissement des tâches - rotation des tâches/polyvalence - élargissement des tâches - multi-métiers/fusion des métiers - groupes semi-autonomes ou autogérés - responsabilisation des équipes de travail - approche sociotechnique
Gestion du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - horaires partagés - partage de postes ou de travail - réduction de la semaine de travail - semaine comprimée - travail à domicile
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - politique de perfectionnement - formation continue
Contrats sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - durée de plus de 36 mois / garantie de paix industrielle - nouveau mécanisme de résolution des conflits - structure de participation du syndicat - plancher d'emploi - investissements garantis par l'entreprise
Clauses monétaires innovatrices	
Système de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - partage des profits - partage des gains de productivité - double échelle salariale - rémunération basée sur les connaissances - rémunération à la pièce - rémunération de groupe - participation financière à l'entreprise

Les clauses monétaires servent à établir le système de rémunération et les modalités de paiement et font référence, entre autres choses, au mode de rémunération (horaire, au rendement, etc.) et aux règles encadrant l'avancement d'échelons. Elles encadrent par ailleurs l'indexation et les augmentations salariales. Elles traitent également des

¹⁸ Adaptation de la grille utilisée par Paquet, Gaétan et Bergeron (2000) par l'ajout de dispositions monétaires recensées par Ferland (1996). Nous reproduisons ici le tableau 2 afin de faciliter la lecture du texte.

différentes primes et bonis payés aux salariés visés par la convention collective. Les avantages sociaux incluent ce que certains qualifient de suppléments de salaires, tels les régimes de retraite et d'assurance, les congés et vacances rémunérés et autres. Les clauses de reconnaissance syndicale, souvent appelées « sécurité syndicale », servent à assurer la survie du syndicat, soit en terme de financement (libérations syndicales diverses) ou de conditions d'adhésion au syndicat (atelier fermé, ouvert, etc.). Elles incluent notamment la formule Rand et encadrent le rôle du représentant ou du délégué syndical dans le milieu de travail. La catégorie « règlement des griefs » comprend les dispositions permettant d'assurer le respect et l'application de la convention collective, notamment les étapes de la procédure d'arbitrage, les délais afférents, la liste des arbitres, ainsi que leurs pouvoirs. Quant aux dispositions relatives aux mesures disciplinaires, elles visent à éviter l'arbitraire patronal dans le recours aux sanctions disciplinaires en établissant les droits des salariés vis-à-vis de ces mesures. Elles incluent souvent, entre autres choses, la gradation à respecter dans l'imposition de sanctions ainsi que les règles d'utilisation du dossier disciplinaire de l'employé. Les dispositions de la catégorie « ancienneté, promotions et mises à pied » encadrent par des règles convenues entre les parties la sécurité de l'emploi en permettant d'éviter l'arbitraire dans l'octroi d'avantages (vacances, promotion, etc.) et en cas de diminution des effectifs (règles de licenciement, etc.). On y retrouve notamment les notions de « période d'essai », de « permanence », de « mouvements de main-d'œuvre ». Les clauses concernant les heures individuelles de travail réfèrent à la durée du travail, en établissant la journée, la semaine ou parfois l'année de travail. Elles indiquent également la durée de travail au-delà de laquelle le salarié recevra une indemnité de temps supplémentaire, équivalent souvent à 50% ou à 100% de son taux horaire de salaire. La catégorie « organisation générale du travail » regroupe entre autres choses les clauses abordant le travail d'équipe, l'établissement d'horaires temporaires ou de nouveaux quarts de travail, l'exclusivité et la flexibilité fonctionnelle ou le recours à la sous-traitance. La catégorie « orientation » réfère au préambule de la convention collective dans lequel on retrouve généralement les clauses de principe et dans lequel on établit la portée de la convention collective en y indiquant les buts poursuivis par les parties ou les travailleurs visés. Elles regroupent également les clauses dans les-

quels les parties s'engagent mutuellement à améliorer certains aspects de leur relation ou le climat de travail. Enfin, dans la catégorie « relations du travail », on retrouve les dispositions concernant les divers comités conjoints, la négociation continue, le règlement des différends, etc.

Pour chaque cas étudiés, il y a un sommaire des changements dans lequel les modifications sont qualifiées (gain, gain mutuel ou concession) et classées parmi l'une ou l'autre des dix catégories de notre typologie de clauses susmentionnée.

Le sommaire des changements présente un portrait des différences entre la convention collective de départ et la dernière convention, ce qui nous permet d'évaluer l'effet de la négociation sur le nombre de changements obtenus, ainsi que sur le nombre de gains et de gains mutuels. C'est en comparant entre eux les sommaires des changements de nos cas appariés que nous obtenons l'information nécessaire à la vérification de nos propositions 2 et 3, soit la présence d'un plus grand nombre de modifications et de gains mutuels dans les conventions collectives conclues par l'approche de la négociation raisonnée.

Ensuite, la troisième étape de la méthode classique d'analyse consiste à comparer les modifications répertoriées dans les sommaires des changements avec la liste d'indicateurs d'innovation (tableau 3) afin de déterminer celles qui constituent des innovations. Les innovations recensées de la sorte parmi les modifications observées sont ensuite qualifiées en termes de gain, gain mutuel ou concession. Cette procédure fait en sorte que, afin de circonscrire l'effet de la négociation, nous ne considérons pas les pratiques innovatrices qui ont été reconduites d'une convention collective à l'autre.

Cette étape finale est utilisée afin de vérifier notre quatrième proposition suggérant que nous observons plus d'innovations dans les conventions collectives conclues par l'approche de négociation raisonnée.

Bien qu'elle fournisse l'information nécessaire à la vérification de nos propositions 2, 3 et 4, cette méthode classique d'analyse comporte une lacune importante, soit l'incapacité de pondérer la valeur des modifications observées. Ainsi, parmi les modifications recensées dans le sommaire des changements, une concession de moindre importance a le même poids dans l'évaluation des résultats qu'un gain majeur ou vice versa. Or, en l'absence d'une telle pondération, une série de changements mineurs peuvent influencer de façon importante l'évaluation des résultats d'une négociation.

Construction de la grille d'évaluation de la convention collective

Afin de combler cette lacune et de vérifier notre cinquième proposition, suggérant que les conventions collectives négociées par l'approche de négociation raisonnées obtiennent un meilleur indice que les conventions collectives traditionnelles, nous avons conçu une grille d'évaluation de la convention collective. Ce second instrument de mesure permet d'évaluer l'importance d'un changement, ce qui contribue à pondérer son effet sur l'évaluation que nous faisons des résultats d'une négociation.

Tout d'abord, nous devons mentionner qu'il n'existait aucun instrument de mesure standardisé en ce sens. L'instrument élaboré par Kochan et Wheeler (1975) et repris par plusieurs auteurs (Gerhart, 1976; Kochan et Block, 1977; Anderson, 1979; Hendricks, Feuille et Szerszen, 1980; Delaney, 1986; Fiorito et Hendricks, 1987; Chaykowski, 1991) n'est pas une panacée. Il comporte nombre de problèmes, notamment l'obligation d'analyser des ententes issues de négociations totalement effectuées selon un mode de négociation donné, ou l'absence de cotation pour plusieurs clauses innovatrices.

Considérant ces limitations, nous jugeons nécessaire de construire une nouvelle grille afin que soient prises en compte certaines dispositions récentes, que nous qualifions d'innovations.

Afin de parvenir, dans la mesure du possible, à une construction exempte de biais, nous avons fait appel à des spécialistes en matière de négociation collective, soit M.

Gilbert Nolasco, négociateur patronal, M. Claude Rioux, négociateur syndical et Mme Monique Richard, conciliatrice. Le recours à des répondants, spécialistes de la pratique de la négociation, constitue en soit une innovation caractérisant notre recherche, qui offre l'avantage d'apporter un point de vue différent de celui que nous aurions adopté en tant que chercheur universitaire. Cette vision « terrain » complète, à notre avis, avantageusement notre conception davantage théorique des résultats de la négociation.

Ces répondants furent invités à remplir une grille présentant un large éventail de clauses types de convention collective en se pliant aux directives suivantes :

- A- L'évaluation de chacune des clauses types se fait du point de vue du syndicat. Ainsi, pour chaque clause présentée dans la grille, le répondant doit déterminer si, pour un syndicat, elle est : 1) très défavorable, 2) défavorable, 3) peu défavorable, 4) peu favorable, 5) favorable, 6) très favorable.
- B- Les clauses types ne sont pas systématiquement placées dans un ordre logique. Ceci est voulu, puisque le répondant doit également évaluer les clauses types indépendamment les unes des autres. Ces clauses ne doivent pas être placées en ordre, mais plutôt évaluées une à une. Il est dès lors possible que des clauses différentes reçoivent une évaluation identique.

Bref, chacune des réponses données par le répondant doit faire abstraction de la réponse précédente. L'évaluation doit suivre l'échelle suivante :

- 1) très défavorable,
- 2) défavorable,
- 3) peu défavorable,
- 4) peu favorable,
- 5) favorable,
- 6) très favorable.

Les répondants ont reçu la consigne de remplir ce tableau d'un seul jet, ce qui représente, pour chacun d'eux, un exercice d'une durée approximative de trois heures.

Les clauses types auxquelles les répondants ont attribué une valeur étaient regroupées dans un tableau étalé dans un cahier de 31 pages. Une adaptation de ce tableau, dans laquelle on retrouve les scores donnés par chacun des répondants, est présentée en annexe. Conçu à partir de la classification des dispositions de conventions collectives de *Développement des ressources humaines Canada* (DRHC)¹⁹, ce cahier comprend une liste de 720 clauses types, regroupés en 21 catégories de dispositions et divisées, selon le cas, en sous-catégories, au nombre de 112 (voir annexe 1). Le nombre élevé de clauses types comporte l'avantage de favoriser un meilleur équilibre entre les clauses communes et innovatrices, en ne surévaluant pas le poids des unes par rapport aux autres.

L'évaluation de nos répondants s'effectuait en fonction d'une échelle de six éléments allant comme suit : très défavorable, défavorable, peu défavorable, peu favorable, favorable et très favorable. La valeur attribuée à ces différents grades se situe entre un et six points. Ainsi, une clause considérée très défavorable pour le syndicat se méritait un pointage de 1, alors qu'une clause qui lui est très favorable obtenait un pointage de 6.

Une fois les cahiers complétés par nos répondants, nous avons saisi leurs réponses. Afin d'établir la valeur d'une disposition, les scores attribués par chaque répondant ont été additionnés et divisés par le nombre de répondants. Le score de chacune des clauses types est par conséquent le résultat de la moyenne du pointage de notre groupe d'experts.

Nous avons ensuite effectué certains regroupements afin d'éliminer les dédoublements qui s'y trouvaient, notamment en ce qui concerne le droit de rappel, les exa-

¹⁹ La classification, qui était en cours de révision au moment de la conception de notre grille d'évaluation de la convention collective, fut utilisée avec le consentement de DRHC.

mens médicaux, la formation, les horaires de travail, l'indemnité de licenciement, le droit de refuser de travailler des heures supplémentaires et le droit de supplantation.

Une fois cette opération achevée, nous avons converti la liste de clauses types et les scores moyens correspondants en une « grille d'évaluation de la convention collective » sous la forme d'un chiffrier électronique de format Microsoft Excel^{MC}. Ce chiffrier est composé, entre autres choses, d'un index, d'une feuille de réponse et d'une grille de scores. L'index est utilisé, au besoin, afin de repérer des clauses types. Dans la feuille réponse, on retrouve chacune des clauses types auxquelles sont accolées des cases à cocher (voir annexe 2). L'insertion d'un crochet dans l'une d'elles inscrit automatiquement le score correspondant dans la feuille de pointage (voir annexe 3). Le pointage d'une convention collective analysée s'accumule au fur et à la mesure que de nouvelles clauses types sont cochées. Une fois l'ensemble de la convention collective saisie, le total que l'on retrouve au bas de la feuille de pointage représente son indice.

Utilisation de la grille d'évaluation de la convention collective

Une fois franchie l'étape de la méthode classique d'analyse des résultats de la négociation, les conventions collectives de chacun des cas étudiés sont saisies dans la grille d'évaluation.²⁰ Il s'agit d'un processus simple, mais long et exigeant une bonne connaissance de la feuille de réponse. Rappelons toutefois qu'au besoin, une table des matières et un index, assortis de liens hypertextes facilitent la tâche de l'utilisateur en le dirigeant, d'un simple clic, vers la clause type recherchée.

L'indice obtenu par l'utilisation de la grille ne se limite pas à l'évaluation des changements apportés à la suite de la négociation, mais il est plutôt le résultat d'une appréciation globale de chacune des dispositions composant la convention collective. À la lecture de la convention collective, nous complétons la feuille réponse de notre grille en y cochant les clauses types qui reflètent son contenu. À titre d'exemple,

²⁰ Soulignons qu'il s'agit de procédures subséquentes et indépendantes l'une de l'autre.

nous avons lu et considéré l'ensemble de la section concernant les horaires de travail et, après en avoir saisi l'essence, nous avons coché la ou les clauses types correspondantes (ce qui inscrit automatiquement le score approprié sur la feuille de pointage). Chacune des sections de la convention collective est entièrement analysée de la sorte. Au terme de cet exercice, l'addition des points obtenus représente l'indice de la convention collective.

L'indice de la convention collective constitue une évaluation qui se veut la plus objective possible. Bien qu'il n'indique pas le nombre de changements, de gains, de gains mutuels, de concessions ou d'innovations résultant de la négociation, il donne une appréciation globale de la convention collective. Afin d'évaluer l'effet de la négociation, on doit soustraire l'indice obtenu à la convention collective de départ de celui obtenu pour la dernière convention collective. La différence ou variation qui résulte de cette opération mathématique représente l'effet brut de la négociation. Cette donnée permet de compléter ou de nuancer les résultats quelquefois confus de la méthode classique d'analyse des conventions collectives.

CHAPITRE 3

Résultats

Pour le groupe ayant eu recours à la négociation raisonnée (groupe cible), nous constatons que les conventions collectives comportent au total 195 changements, soit une moyenne de 39 (195/5) par convention; alors que les conventions collectives des groupes appariés comportent 134 changements, pour une moyenne de 27 (134/5) (voir tableau 6).

Tableau 6 : Nature des changements et approche de négociation

Type de changement		Négociation raisonnée				Négociation traditionnelle			
		Taux et nombre de modifications				Taux et nombre de modifications			
			G	GM	C		G	GM	C
1. Monétaires ²¹		37	21	3	13	38	26	2	10
		19,0 %	10,8 %	1,5 %	6,7%	28,4 %	19,4 %	1,5 %	7,5 %
2. Avantages sociaux		54	28	7	19	24	11	3	10
		27,7 %	14,4 %	3,6 %	9,7%	17,9 %	8,2 %	2,2 %	7,5 %
3. Reconnaissance syndicale		1	0	0	1	7	5	0	2
		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,5%	5,2 %	3,7 %	0,0 %	1,5 %
4. Règlement des griefs		5	0	4	1	3	2	1	0
		2,6 %	0,0 %	2,1 %	0,5%	2,2 %	1,5 %	0,7 %	0,0 %
5. Mesures disciplinaires		9	4	0	5	5	1	0	4
		4,6 %	2,1 %	0,0 %	2,6%	3,7 %	0,7 %	0,0 %	3,0 %
6. Ancienneté, promotions, mises à pied		22	4	7	11	18	7	1	10
		11,3 %	2,1 %	3,6 %	5,6%	13,4 %	5,2 %	0,7 %	7,5 %
7. Heures individuelles de travail		11	2	2	7	7	3	1	3
		5,6 %	1,0 %	1,0 %	3,6%	5,2 %	2,2 %	0,7 %	2,2 %
8. Organisation générale du travail		20	5	10	5	11	0	5	6
		10,3 %	2,6 %	5,1 %	2,6%	8,2 %	0,0 %	3,7 %	4,5 %
9. Orientation		10	2	7	1	5	0	5	0
		5,1 %	1,0 %	3,6 %	0,5%	3,7 %	0,0 %	3,7 %	0,0 %
10. Relations du travail		26	3	23	0	16	2	12	2
		13,3 %	1,5 %	11,8 %	0,0%	11,9 %	1,5 %	9,0 %	1,5 %
Total	Nombre de changements	195	69	63	63	134	57	30	47
	Taux	100 %	35,4 %	32,3 %	32,3%	100 %	42,5 %	22,4 %	35,1 %
		N : nombre		G : gain		GM : gain mutuel		C : concession	

²¹ Pour les fins de notre recherche, les augmentations salariales n'ont pas été comparées.

En terme de nombre, à la lecture du tableau 6, nous constatons d'une part que la négociation raisonnée a découlé sur plus de modifications, et ce, particulièrement au niveau des avantages sociaux, des mesures disciplinaires, de l'organisation générale du travail, de l'orientation et des relations du travail; et d'autre part, que la négociation traditionnelle a découlé sur davantage de modifications au niveau de la reconnaissance syndicale.

Au niveau des avantages sociaux, le tableau 6 montre que la négociation raisonnée apporte un taux de modifications (27,7 %) supérieur à celui obtenu par la négociation traditionnelle (17,9 %). Les taux de modifications obtenus dans le cadre de négociations traditionnelles est supérieur à celui obtenu par la négociation raisonnée en ce qui concerne les clauses monétaires (28,4 % contre 19,0 %) et les clauses de reconnaissance syndicale (5,2 % contre 0,0 %).

Comme le montre le tableau 6, pour l'ensemble des groupes cibles observés nous dénombrons 63 gains mutuels, contre seulement 30 pour les groupes contrôles. Par ailleurs, en moyenne, les gains mutuels représentent 32,3 % de toutes les modifications adoptées pour nos groupes cibles, alors que ce pourcentage descend à 22,4 pour les groupes contrôles. En outre, la négociation raisonnée obtient des pourcentages supérieurs pour l'ensemble des catégories de changement, à l'exception des clauses relatives à l'orientation. Toutefois, bien que le total soit à l'avantage de ce type de négociation, le taux de gains mutuels pour chacune des catégories de changement varie peu en fonction de l'approche utilisée. Enfin, à l'exception du secteur financier, le ratio de gains mutuels sur le nombre de changements est supérieur pour les groupes cibles.

En outre, à la lecture du tableau 7, nous observons qu'en plus d'être supérieures en nombre, les innovations découlant de la négociation raisonnée touchent des aspects différents de celles issues de la négociation traditionnelle. Ainsi, il y a plus d'innovations concernant les avantages sociaux, l'organisation générale du travail,

l'orientation et les relations du travail dans les conventions collectives négociées avec une approche de résolution de problèmes.

Tableau 7 : Nature des innovations et approche de négociation

Nature des innovations		Négociation raisonnée			Négociation traditionnelle				
		Nombre d'innovations			Nombre d'innovations				
		G	GM	C	G	GM	C		
1. Monétaires ²²		5	1 20,0%	2 40,0%	2 40,0%	8	2 25,0%	2 25,0%	4 50,0%
2. Avantages sociaux		15	7 46,7%	5 33,3%	3 20,0%	5	0 —	3 60,0%	2 40,0%
3. Reconnaissance syndicale		0	0 —	0 —	0 —	0	0 —	0 —	0 —
4. Règlement des griefs		1	0 —	1 100,0%	0 —	0	0 —	0 —	0 —
5. Mesures disciplinaires		0	0 —	0 —	0 —	0	0 —	0 —	0 —
6. Ancienneté, promotions, mises à pied		2	0 —	2 100,0%	0 —	0	0 —	0 —	0 —
7. Heures individuelles de travail		1	0 —	1 100,0%	0 —	1	1 100,0%	0 —	0 —
8. Organisation générale du travail		12	0 —	10 83,3%	2 16,7%	2	0 —	2 100,0%	0 —
9. Orientation		7	0 —	7 100,0%	0 —	2	0 —	2 100,0%	0 —
10. Relations du travail		20	2 10,0%	18 90,0%	0 —	13	1 7,7%	12 92,3%	0 —
Total	Nombre d'innovations	63	10	46	7	31	4	21	6
	Taux	100%	16 %	73 %	11 %	100%	13 %	68 %	19 %
		G : gain			GM : gain mutuel		C : concession		

De plus, bien que l'écart ne soit pas très important (8 contre 5), nous retrouvons plus de clauses monétaires innovatrices dans les ententes négociées selon l'approche traditionnelle. Toutefois, à la lecture du tableau 7, nous notons que la moitié de ces innovations représentent des concessions. Pour notre échantillon, les innovations qui résultent de l'approche traditionnelle sont plus désavantageuses en proportion que celles résultant de l'approche traditionnelle (19 % de concessions contre 11 %). Par

²² Pour les fins de notre recherche, les augmentations salariales n'ont pas été comparées.

ailleurs, tandis que pour la négociation raisonnée, 89 % des innovations sont avantageuses pour le syndicat (gain ou gain mutuel), pour la négociation traditionnelle cette proportion tombe à 81 %. Ce raisonnement est plus évident en nombre absolu, alors que les innovations découlant de l'approche de résolution de problèmes regroupent 56 gains ou gains mutuels contre seulement 25 pour l'approche traditionnelle. Nous notons, par ailleurs, que, contrairement aux conventions collectives négociées selon l'approche de résolution de problèmes, il y a, tant en pourcentage (19 % contre 13 %) qu'en nombre absolu (6 contre 4), davantage de concessions que de gains parmi les innovations adoptées à la suite d'une négociation traditionnelle (voir tableau 7).

Pour chacun des secteurs à l'étude (voir tableau 9 à 13), il y a plus d'innovations dans les conventions collectives raisonnées que dans les traditionnelles.

Tableau 8 : Résultats - tous secteurs confondus

Tableau 8 : Résultats - tous secteurs confondus				Indice moyen obtenu à la grille d'évaluation de la convention collective		
Groupe cible	Méthode classique d'analyse			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	Nombre total de changements					
	195					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	69 35,4 %	63 32,3 %	63 32,3 %			
	Nombre total d'innovations					
	63 (32,3 % des changements)					
Groupe contrôle	Nombre total de changements			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	134					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	57 42,5 %	30 22,4 %	47 35,1 %			
	Nombre total d'innovations					
	31 (23,1 % des changements)					

En fait, au total nous retrouvons plus du double d'innovations dans les ententes écrites conclues par la méthode de résolution de problèmes (63) que par l'approche traditionnelle (31). Par ailleurs, les premières comportent un taux plus élevé d'innovations que les secondes, soit 32,3 % contre 23,1 % (voir tableau 8). Notons l'exception du secteur municipal où les résultats pour les groupes cible et contrôle sont à peu de choses près équivalents (voir tableau 9). Bien que ces différences varient en fonction du secteur observé, pour l'ensemble des ententes écrites analysées, nous retrouvons aussi plus de changements dans celles conclues par l'approche de négociation raisonnée que par l'approche traditionnelle (voir tableau 8). Cette différence est particulièrement marquée pour le secteur financier (voir tableau 10) où le groupe cible obtient 50 modifications, alors que le groupe contrôle n'en obtient que 20.

Tableau 9 : Résultats - secteur municipal

Tableau 9 : Résultats - secteur municipal				Indice obtenu à la grille d'évaluation de la convention collective		
Groupe cible Shawinigan	Méthode classique d'analyse			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	Nombre de changements					
	31					
	Gains	Gains mutuels	Cessions			
	7 22,6%	9 29,0%	15 48,4%			
	Nombre d'innovations					
8 (25,8% des changements)			411	443	+ 32 + 7,8 %	
Groupe contrôle Valleyfield	Nombre de changements					
	23					
	Gains	Gains mutuels				Cessions
	13 56,5%	6 26,1%				4 17,4%
	Nombre d'innovations					
	7 (30,4% des changements)					

Les résultats du secteur financier présentés au tableau 10 font aussi état d'un avantage pour l'approche de négociation raisonnée sur l'approche traditionnelle, alors que l'indice de la convention collective du groupe cible a augmenté de 26 (5,9 %) pendant que celui du groupe contrôle diminuait de 61 (14,2 %). Les conventions collectives qui obtenaient des indices équivalents au départ ont évolué en directions opposées. Tandis que le score de l'entente écrite négociée suivant une approche de résolution de problèmes a augmenté de 442 à 468, celui de l'entente négociée de façon traditionnelle a diminué de 430 à 369.

Tableau 10 : Résultats - secteur financier

Tableau 10 : Résultats - secteur financier

Méthode classique d'analyse				Indice obtenu à la grille d'évaluation de la convention collective		
Groupe cible Fiducie Desjardins	Nombre de changements			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	50					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	24 48,0 %	7 14,0 %	19 38,0 %			
	Nombre d'innovations					
	12 (24,0 % des changements)					
Groupe contrôle AVDL	Nombre de changements			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	20					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	12 60,0 %	4 20,0 %	4 20,0 %			
	Nombre d'innovations					
	4 (20,0 % des changements)					

Pour le secteur de la métallurgie, les résultats présentés au tableau 11 sont à l'opposé, puisque l'indice attribuable à la convention collective du groupe contrôle a connu une progression de 66, pour un taux de variation de 21,2 %; alors que celui du groupe cible n'a crû que de 10 points, soit un taux de variation de 2,2 %. Nous observons toutefois une différence importante au niveau de l'indice attribué aux conventions collectives de départ, soit 311 pour le premier et 450 pour le dernier. Puisqu'il laisse entrevoir qu'il y avait davantage de latitude pour améliorer la convention collective du groupe contrôle, cet écart de 139 points permet peut-être d'expliquer la variation plus importante de l'une par rapport à l'autre. Néanmoins, l'indice obtenu par le premier est de 377, alors que celui obtenu par le second est de 460.

Tableau 11 : Résultats - secteur métallurgie

				Indice obtenu à la grille d'évaluation de la convention collective		
Groupe cible Câbles d'aciers	Méthode classique d'analyse			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	Nombre de changements					
	27					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	15 55,6 %	7 25,9 %	5 18,5 %			
	Nombre d'innovations					
	7 (25,9 % des changements)			450	460	+ 10 + 2,2 %
Groupe contrôle Idéal Métal	Méthode classique d'analyse			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	Nombre de changements					
	23					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	12 52,2 %	2 8,7 %	9 39,1 %			
	Nombre d'innovations					
	2 (8,7 % des changements)			311	377	+ 66 + 21,2 %

En ce qui concerne le secteur public, le tableau 12 montre que le groupe cible a fait un gain de 91 points, contre 74 pour le groupe contrôle. Bien que les gains en pourcentage soient similaires, alors que le groupe cible et le groupe contrôle gagnent respectivement 18,5 % et 19,2 %, le score obtenu par le premier (583) est largement supérieur à celui obtenu par le second (460).

Tableau 12 : Résultats - société d'État

Tableau 12 : Résultats - société d'État				Indice obtenu à la grille d'évaluation de la convention collective		
Groupe cible SAQ - bureaux	Méthode classique d'analyse			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	Nombre de changements					
	37					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	10 27,0 %	21 56,8 %	6 16,2 %			
	Nombre d'innovations					
Groupe contrôle SAQ - techniciens	18 (48,6 % des changements)			492	583	+ 91 + 18.5 %
	Nombre de changements			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	29					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	12 41,4 %	10 34,5 %	7 24,1 %			
	Nombre d'innovations					
Groupe cible SAQ - bureaux	9 (31,0 % des changements)			386	460	+ 74 + 19.2 %

Pour les centrales syndicales, le gain de 13 obtenu par le groupe cible à la suite d'une négociation raisonnée est légèrement inférieur à celui obtenu par le groupe contrôle (17). Il en va de même pour le taux de variation de l'indice occasionné par la négociation, qui est de 3,0 % pour le groupe cible et de 5,0 % pour le groupe contrôle. Cependant, l'indice est supérieur pour le groupe cible, puisque sa convention collective obtient un indice de 451 alors que celle du groupe contrôle n'obtient que 354 (voir tableau 13).

Tableau 13 : Résultats - centrales syndicales

Tableau 13 : Résultats - centrales syndicales				Indice obtenu à la grille d'évaluation de la convention collective		
Méthode classique d'analyse						
Groupe cible CSN	Nombre de changements			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	50					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	13 26,0 %	19 38,0 %	18 36,0 %			
	Nombre d'innovations					
	18 (36,0 % des changements)					
Groupe contrôle CEQ	Nombre de changements			Convention collective de départ	Dernière convention	Variation
	39					
	Gains	Gains mutuels	Concessions			
	8 20,5 %	8 20,5 %	23 59,0 %			
	Nombre d'innovations					
	9 (23,1 % des changements)					

Finalement, dans l'ensemble, les indices des groupes cibles ont connu une progression totale de 172 points, soit une variation moyenne de 34 points et un taux moyen de variation de 7,6 %. Pour le groupe contrôle, cette variation totale n'est que de 85 points, soit une variation moyenne de 17 points et un taux moyen de variation de 4,7 % (voir tableau 8). Par ailleurs, il est essentiel de mentionner que tous les indices des ententes écrites négociées selon l'approche de résolution de problèmes ont progressé; tandis que pour l'approche traditionnelle, deux négociations ont abouti sur une diminution de l'indice.

CHAPITRE 4

Discussion

L'étude exploratoire que nous avons effectuée nous permet d'affirmer que les ententes écrites obtenues dans le cadre de négociation raisonnée sont différentes de celles obtenues dans le cadre de négociation traditionnelle. Afin d'arriver à cette conclusion, nous avons vérifié les propositions suivantes :

- Proposition 1* Les ententes écrites diffèrent selon le type de négociation utilisé.
- Proposition 2* Les ententes écrites conclues par l'approche de négociation raisonnée comportent plus de changements que celles conclues par l'approche traditionnelle.
- Proposition 3* Les ententes écrites conclues par l'approche de négociation raisonnée comportent plus de gains mutuels que celles conclues par l'approche traditionnelle.
- Proposition 4* Parmi les changements observés, il y a plus d'innovations dans les ententes écrites conclues par l'approche de négociation raisonnée que par l'approche traditionnelle.
- Proposition 5* Les ententes écrites conclues par l'approche de négociation raisonnée ont un indice supérieur à celles conclues par l'approche traditionnelle.

Nos résultats montrent que les ententes écrites diffèrent selon le type de négociation utilisé. En fait, la méthode classique d'analyse nous permet de constater que, tous secteurs d'activité confondus, les conventions collectives conclues suivant l'approche de négociation raisonnée contiennent plus de changements que celles négociées sui-

vant l'approche de négociation traditionnelle, ce qui nous permet de vérifier notre seconde proposition. Par ailleurs, parmi les changements observés de part et d'autre par l'utilisation de cette méthode, les résultats obtenus montrent également qu'il y a plus de gains mutuels et d'innovations dans les conventions collectives raisonnées, ce qui nous permet de vérifier nos propositions 3 et 4 (voir tableau 8).

Nous sommes d'avis que l'approche de négociation utilisée permet d'expliquer ces résultats. D'une part, la négociation traditionnelle, basée sur des positions, résulte généralement en des gains ou des concessions. Le plus souvent, il y a donc, pour chaque changement obtenu dans ce type de négociation, un gagnant et un perdant. Ainsi, la confrontation caractéristique de cette approche est peu propice aux gains mutuels et, par le fait même, aux innovations.

D'autre part, le fait de négocier selon l'approche de négociation raisonnée témoigne d'une volonté d'innover et d'aborder les discussions sous un angle différent. Il paraît normal, lorsqu'elles négocient en toute confiance sur la base d'intérêts communs, que les parties en arrivent à une entente comportant plus de gains mutuels. Or, considérant que ceux-ci revêtent habituellement un caractère novateur, nous comprenons la supériorité de l'approche de résolution de problème au chapitre des innovations. Bien que gains mutuels et innovations ne soient pas synonymes, le fait que 71,3 % des innovations découlent sur des gains mutuels témoigne avec éloquence du lien étroit qui les unit.

Les résultats présentés au tableau 8 permettent de vérifier notre cinquième proposition à l'effet que les conventions collectives conclues suite à l'utilisation de l'approche de négociation raisonnée obtiennent un indice supérieur à la grille d'analyse de la convention collective. Ainsi, tous secteurs confondus, les conventions collectives conclues à la suite d'une négociation raisonnée ont un indice moyen de 481, contre 381 pour les conventions collectives conclues par la négociation traditionnelle. En outre, dans chacun des secteurs d'activité, la situation est la même,

puisque l'indice obtenu pour chaque cas composant notre groupe cible est plus élevé que celui obtenu pour ceux du groupe contrôle (voir tableaux 8 à 13).

En regard de cette proposition, il faut toutefois considérer qu'au départ, comme on le constate à la lecture des tableaux 8 à 13, les conventions collectives du groupe ayant eu recours à l'approche de négociation raisonnée ont invariablement un indice supérieur à la grille d'évaluation de la convention collective. Ainsi, malgré les précautions prises afin de contrôler les variables environnementales, pour notre groupe contrôle, les conventions collectives de départ possédaient des indices entre 12 et 139 points plus faibles que ceux de notre groupe cible, pour un écart négatif moyen de 82 points. Il apparaît qu'à la source les groupes ayant opté pour la négociation raisonnée étaient signataires d'ententes supérieures.

Or, implicitement, notre cinquième proposition reposait sur la prémisse que les conventions collectives de départ de nos groupes cibles et contrôles étaient équivalentes. Dans pareilles circonstances, bien que la cinquième proposition soit vérifiée au sens strict, il serait hasardeux de conclure hâtivement, puisque son libellé, trop général, ne permet pas d'éliminer la possibilité que le score obtenu soit davantage le résultat de la qualité de la convention collective de départ que celui de la négociation.

Afin de conclure que la négociation raisonnée donne des conventions collectives supérieures, il y a donc lieu d'analyser brièvement la variation de l'indice entre la convention collective de départ et la dernière.

Les résultats que l'on trouve aux tableaux 9 à 13 tracent un portrait plus nuancé. Malgré cela, ils montrent un avantage pour notre groupe cible dans trois cas sur cinq, soit le secteur municipal, le secteur financier et le secteur public (société d'État). Dans le cas des centrales syndicales, ils montrent des variations similaires entre les deux groupes, soit 17 contre 13 à l'avantage du groupe contrôle. Enfin, pour le secteur de la métallurgie, on note la situation inverse, alors que l'indice du groupe contrôle croît de 66 points pendant que celui du groupe cible n'augmente que de 10.

Pour ces deux secteurs, on note toutefois que les indices de départ de nos cas appariés comportent des écarts de plus de 100 points. Or, considérant qu'il est inévitablement plus difficile de bonifier de façon importante une convention collective dont l'indice de départ est élevé, nous croyons que l'écart de quatre points en faveur de la CEQ n'est pas concluant (voir tableau 13). Et, en ce qui concerne le secteur de la métallurgie, on note que le groupe contrôle a un indice de départ de 311, soit le plus bas de toutes les conventions collectives analysées. Cela nous porte à croire qu'il y avait place à l'amélioration et que, ce faisant, il était aisé de le faire croître de 66 points. En comparaison, avec 450 points, l'indice de départ du groupe cible était indéniablement plus difficile à améliorer.

En résumé, nous constatons que la négociation raisonnée obtient de meilleurs résultats pour les trois critères étudiés : 1) la variation de l'indice par secteur d'activité, 2) la variation moyenne de l'indice tous secteurs confondus et 3) l'indice moyen tous secteurs confondus. Ainsi, notre cinquième proposition est vérifiée.

Par ailleurs, les tableaux 8 à 13 indiquent que les résultats obtenus en terme de nombre de changements et même d'innovations est similaire pour nos groupes cibles et contrôles, ce qui nous laisse croire que l'approche de résolution de problèmes a cédé la place à l'approche traditionnelle pour la négociation des clauses monétaires.

L'approche de négociation raisonnée semble avoir apporté des différences significatives²³ au niveau de trois types de dispositions de convention collective : 1) les avantages sociaux, 2) l'organisation générale du travail, et 3) les relations du travail.

Concernant les avantages sociaux, bien que le nombre de changements soit plus important dans les ententes issues de la négociation raisonnée, la répartition entre les gains, les gains mutuels et les concessions est similaire à ce que l'on observe pour les groupes contrôles. Ainsi, 51,9 % d'entre eux constituent un gain dans le cadre de

²³ L'utilisation de l'expression « significative » n'implique pas que les résultats soient statistiquement significatifs, ce qui ne pourrait être le cas considérant la taille de l'échantillon étudié.

négociation raisonnée contre 45,8 % dans le cas de négociation traditionnelle. Il en va de même pour les gains mutuels (12,3 % contre 12,5 %) et pour les concessions (35,2 % contre 41,7 %). Pour ce type de dispositions, ces résultats indiquent l'absence d'une relation étroite entre la nature des changements et l'approche de négociation utilisée. Ainsi, indépendamment de la méthode utilisée, une proportion comparable de modifications est répartie entre gains, gains mutuels et concessions lors de la négociation des avantages sociaux.

Nous retrouvons un schéma de répartition différent en ce qui concerne les dispositions de relations du travail, pour lesquelles on note une part importante de gains mutuels. En effet, bien que la proportion de gains (11,5 % contre 12,5 %) soit équivalente et que celle de gains mutuels (88,5 % contre 75,0 %) soit comparable, la négociation raisonnée n'a apporté aucune concession à ce niveau, tandis que 12,5 % des modifications issues de la négociation traditionnelle constituent des concessions syndicales.

Au niveau de l'organisation générale du travail on remarque une différence notable entre les conventions collectives issues de l'une ou l'autre des approches de négociation. En effet, aucun changement adopté dans le cadre de la négociation traditionnelle n'a conduit à un gain syndical (0 % de gains, 45,5 % de gains mutuels et 54,5 % de concessions), alors que pour la négociation raisonnée la nature des changements est beaucoup plus équilibrée (25,0 % de gains, 50,0 % de gains mutuels et 25,0 % de concessions). Ainsi, pour les types de dispositions où on remarque une différence sensible, l'avantage revient sans contredit à l'approche de résolution de problèmes.

Pour l'ensemble des dispositions observées, nous retrouvons une répartition très équilibrée des gains (35,4 %), gains mutuels (32,3 %) et concessions (32,3 %) dans notre groupe ayant eu recours à l'approche de résolution de problèmes.

En fait, bien que la proportion de concessions soit importante, on note qu'elle est supérieure pour le groupe ayant utilisé l'approche traditionnelle (35,1 %) et que, par

ailleurs, gains et gains mutuels confondus, la négociation raisonnée détient un léger avantage sur la négociation traditionnelle (67,7 % contre 64,9 %). Négligeable, celui-ci a toutefois le mérite de montrer que l'approche de négociation raisonnée n'a pas une incidence négative sur les résultats de la négociation. Enfin, le nombre et la proportion supérieurs de gains mutuels obtenus avec l'approche de la négociation raisonnée montrent la supériorité de cette méthode à cet égard.

Implications théoriques de notre recherche

Tout comme ceux obtenus précédemment par Paquet, Gaétan et Bergeron (2000), les résultats de notre étude nous permettent de nous prononcer sur la question des résultats obtenus à l'aide de l'approche par résolution de problèmes. En fait, pour l'essentiel, ils vont dans le même sens que ceux obtenus par ces auteurs, qui suggèrent qu'en comparaison avec l'approche traditionnelle, l'approche de négociation raisonnée : 1) amène un peu plus de changements aux conventions collectives, 2) génère un nombre beaucoup plus élevé de « gains mutuels », et 3) favorise l'avènement de plus de dispositions innovatrices.

Du point de vue théorique, nos résultats confirment ceux obtenus par Paquet et Gaétan (1999) et Paquet, Gaétan et Bergeron (2000), puisque, dans l'ensemble, ils reproduisent les conclusions de ces recherches, eu égard à l'occurrence des gains mutuels et des innovations. Les résultats obtenus par ces auteurs montrent en fait qu'en moyenne, les conventions collectives conclues par l'approche de négociation raisonnée comportent plus de gains mutuels (3,5 contre 0,9) et d'innovations (2,1 contre 4,3) que celles conclues par la négociation traditionnelle.

Ces résultats lèvent le voile sur la question des attentes que l'on peut formuler relativement à l'utilisation de la négociation raisonnée. À la liste des bienfaits potentiels d'une telle approche de la négociation, allant de l'amélioration du climat de travail à l'adaptation de la convention collective, ils permettent d'ajouter celui de résultats positifs pour le syndicat, tant en terme de dispositions innovatrices qu'en terme de gains et gains mutuels confondus.

De la méthode d'évaluation de la convention collective

Lorsque l'on observe les résultats présentés au tableau 6, nous constatons que les ententes conclues avec l'utilisation de la méthode de négociation raisonnée comportent dans l'ensemble plus de changements que celles découlant de négociations traditionnelles. Certes, mais, comme nous le mentionnions précédemment, ces résultats obtenus par l'utilisation de la méthode classique d'analyse n'indiquent pas la valeur de ces modifications.

En fait, l'approche classique se limite à quantifier les changements, ce qui peut mener à des résultats difficiles à analyser, voire contraire à la réalité. À titre d'exemple, les résultats obtenus par l'utilisation de cette méthode d'analyse suggèrent, à la fois, que la négociation raisonnée découle sur un nombre plus élevé de concessions que la négociation traditionnelle, mais que cette dernière entraîne une proportion supérieure de concessions (voir tableau 6). Les données résultant de l'utilisation de cette méthode d'analyse montrent par ailleurs que l'approche de négociation raisonnée a rapporté dans l'ensemble plus de gains que l'approche traditionnelle. Or, quelle évaluation doit-on faire de résultats comportant simultanément plus de gains et plus de concessions? La nouvelle entente doit-elle être considérée supérieure ou inférieure à la précédente?

Ce cas illustre bien l'ambiguïté à laquelle est confronté le chercheur avec l'utilisation de la méthode classique d'analyse. D'aucun pourront affirmer que la quantité de concessions est plus importante que leur proportion ou que le nombre de gains. D'autres, au contraire, souligneront la valeur ajoutée par les gains en minimisant l'impact des concessions. Nous ne cautionnons ni l'une ni l'autre de ces conclusions, puisqu'à notre avis, il est impossible de conclure à partir de tels résultats. Nous recommandons plutôt l'utilisation complémentaire de notre grille d'évaluation de la convention collective afin d'évaluer avec plus de justesse les résultats des négociations.

En effet, lorsque l'on considère le score obtenu en utilisant cette grille d'évaluation (voir la partie droite du tableau 8), on observe une augmentation plus importante pour le groupe cible, tant en termes de nombre qu'en termes de proportion. Ainsi, malgré la quantité supérieure de concessions, l'augmentation du score obtenue pour les conventions collectives négociées de façon raisonnée est supérieure à celle obtenue pour l'approche traditionnelle. L'utilisation de ce second instrument de mesure permet donc de conclure que les résultats de la négociation sont davantage positifs pour le syndicat.

Nous sommes d'avis qu'en réalité, le nombre de gains, de gains mutuels ou de concessions à lui seul n'autorise pas de se prononcer sur la valeur d'une nouvelle convention collective. Il peut en fait arriver que plusieurs concessions soient compensées par un gain unique ou par un seul gain mutuel. Il est possible que, par ailleurs, dans un remaniement de leur convention collective, les parties apportent un grand nombre de modifications, plus concessives qu'autrement, et que malgré cela, la partie syndicale en sorte gagnante. Ces cas de figure peuvent être distingués par l'utilisation concurrente de la méthode classique d'analyse et de notre grille d'analyse.

Nous croyons que chacune de ces méthodes comportent ses avantages et ses inconvénients. D'une part, puisqu'elle ne quantifie pas la valeur des gains, des gains mutuels et des concessions, nous croyons que la méthode classique est susceptible de donner l'avantage à la négociation traditionnelle au détriment de l'approche de négociation raisonnée, qui découle habituellement sur davantage de gains mutuels et d'innovations. D'autre part, nous savons que la structure même de la grille d'évaluation que nous avons conçue favorise les clauses innovatrices, ce qui tend à avantager la négociation raisonnée.

Nous considérons par conséquent que l'utilisation concurrente de la méthode classique et de la méthode basée sur la grille d'évaluation que nous proposons dans cette étude permet de tracer un portrait plus objectif du résultat des négociations. Considé-

rant leur caractère complémentaire, nous insistons cependant sur le fait que leur utilisation doit se faire concurremment, voire indépendamment, puisque cette seconde méthode ne peut suppléer à la méthode classique. Ainsi, en permettant à chaque type de négociations de mettre en valeur ses forces et ses faiblesses, on peut penser que l'utilisation concurrente de ces méthodes d'évaluation permet d'annuler les biais propres à chacune d'elles.

Implications pratiques de notre recherche

La réponse que nous apportons à notre question de recherche permet d'éclaircir les attentes que l'on peut fonder sur l'approche de négociation raisonnée dans le cadre des relations du travail. Les résultats obtenus dans notre recherche contredisent certaines croyances véhiculées par les praticiens en négociation à l'effet que l'utilisation de la négociation raisonnée résulterait en des ententes moins avantageuses pour la partie syndicale. En effet, contrairement aux résultats obtenus dans d'autres recherches, les scores résultant de l'utilisation de la grille d'évaluation de la convention collective montrent que, de façon globale et dépendant des objectifs poursuivis, l'utilisation de l'approche de résolution de problèmes peut être avantageuse pour la partie syndicale.

Par ailleurs, considérant qu'une approche alliant les modes raisonnée et traditionnel de négociation s'adapte bien au contexte particulier des relations du travail (Bergeron et Bourque, 1998), les dispositions dites normatives pourraient être négociées suivant l'approche de résolution de problèmes, tandis que celles d'ordre monétaire feraient l'objet de négociations traditionnelles.

Compte tenu qu'ils indiquent l'adoption d'un nombre plus élevé de modifications, de gains mutuels et d'innovations, les résultats obtenus plaident en faveur de l'utilisation de la négociation raisonnée dans le cas où l'adaptation de la convention collective est recherchée.

Par ailleurs, suivant ces résultats, il est injustifié de prétendre que l'utilisation des approches de résolution de problèmes désavantage la partie syndicale. En fait, l'évaluation que nous faisons à l'aide de notre grille d'analyse montre plutôt que ce type d'approche de la négociation est avantageux à son égard. Or, il serait plus juste d'affirmer que la négociation raisonnée et la négociation traditionnelle répondent à des besoins différents en matière de relations du travail, ce qui plaide en faveur de l'utilisation de ces méthodes de négociation dans des contextes différents. D'une part, lorsque les parties ont préalablement établies une solide relation de confiance, cette méthode de négociation peut être utilisée afin d'adapter la convention collective aux besoins changeants de l'organisation. En effet, cette approche intéressera les parties désireuses de conclure une convention comportant un plus grand nombre d'innovations et une flexibilité accrue. D'autre part, lorsque confronté à des relations du travail de type davantage conflictuel ou distributif, les parties peuvent se rabattre sur la négociation traditionnelle.

Les résultats de notre recherche nous permettent de conclure que les ententes écrites obtenues dans le cadre de négociation raisonnée sont différentes de celles obtenues dans celui de la négociation traditionnelle.

D'une part, il est important de mettre en garde le lecteur contre toute généralisation. Considérant qu'il s'agit d'une étude exploratoire, le nombre d'organisations observé est restreint. L'objectif premier de cette étude était la conception d'un instrument de mesure capable d'apprécier la valeur d'ententes écrites actuelles. Une utilisation à plus grande échelle de cette grille d'évaluation permettra éventuellement de reproduire nos résultats et de les généraliser, le cas échéant.

De plus, bien qu'il permette d'atteindre un niveau d'objectivité supérieur à l'évaluation que nous aurions nous-mêmes produite, le nombre limité d'experts auxquels nous avons eu recours afin de déterminer la valeur des clauses types, influe, à la baisse, sur le caractère objectif de leur évaluation. Dans un exercice futur de validation de la grille d'évaluation des conventions collectives, le recours à un nombre plus

élevé de répondants, spécialistes de la négociation collective, favoriserait sans doute l'atteinte d'une plus grande objectivité à cet égard.

D'autre part, malgré les efforts déployés afin de stabiliser les variables contrôles, celles-ci ne furent pas entièrement contrôlées. Ce fut le cas notamment dans le secteur de la métallurgie où l'affiliation syndical et les activités de l'entreprise n'étaient pas identiques. Or, dans ce cas précis, une fois la grille d'évaluation appliquée aux conventions collectives de départ, nous avons constaté une différence importante de leur indice respectif.

Il est en outre important de rappeler que notre recherche ne répond pas à l'épineuse question des résultats que l'on peut attendre de la négociation raisonnée au chapitre des augmentations salariales. Les dispositions monétaires qui ont été analysées sont liées au système de rémunération et aux modalités de paiement et font référence, entre autres choses, au mode de rémunération (horaire, au rendement, etc.) ou aux règles encadrant l'avancement d'échelons.

Par ailleurs, notre protocole de recherche ne permet pas d'évaluer l'effet du biais de volontarisme auquel nous faisons allusion dans la section traitant de la méthodologie. Or, il est permis de croire que le fait de recourir volontairement à la négociation raisonnée témoigne de la volonté des parties de changer les façons de faire ou d'innover. Si tel est le cas, l'atteinte de résultats positifs par la négociation raisonnée est possiblement davantage liée à une forme de synergie entre les groupes pratiquant cette approche et l'approche elle-même. Il est en fait possible que ces traits caractéristiques des groupes optant pour la négociation raisonnée soient à la source des résultats que nous observons, ce qui affecte d'autant la validité externe de notre recherche et la généralisation que l'on peut faire de ses conclusions.

CONCLUSION

La partie de notre recherche qui visait à évaluer l'influence de l'approche de négociation sur les ententes écrites a fait l'objet de vérifications dans le cadre d'autres études (Paquet et Gaétan, 1999; Blouin, 1999; Paquet, Gaétan et Bergeron, 2000), qui concluent, à l'instar de la nôtre, que l'approche de négociation utilisée influence les résultats.

La nouveauté de notre étude réside dans la construction d'une nouvelle méthode d'analyse de la convention collective permettant une évaluation plus nuancée des conventions collectives, indépendamment de l'approche de négociation utilisée. Ainsi, convaincu que la méthode d'analyse classique utilisée pour évaluer les conventions collectives faisait état d'un biais structurel en faveur de l'approche de négociation traditionnelle, nous avons conçu un outil complémentaire sous la forme d'une grille d'analyse.

Bien qu'ils ne puissent être généralisés, les résultats de notre étude montrent que les ententes écrites diffèrent en fonction de la méthode de négociation. Nous retrouvons, d'une part, plus de changements dans les ententes concluent par l'approche de résolution de problèmes que par l'approche traditionnelle. Parmi ces changements, nous répertorions, d'autre part, plus de gains mutuels et d'innovations.

Enfin, l'utilisation de la grille d'évaluation de la convention collective permet de conclure que les ententes négociées sur la base d'une approche de négociation raisonnée obtiennent, dans la majorité des cas, un indice supérieur aux ententes négociées sur la base d'une approche traditionnelle et ce, tant en termes de variation du pointage que d'évaluation globale. Ces résultats montrent l'importance d'utiliser les méthodes d'évaluation complémentaires afin de tracer un portrait davantage objectif des résultats de la négociation. Ainsi, bien que l'approche classique ait permis de confirmer nos propositions, l'approche complémentaire ajoute à la précision de notre analyse en discriminant certains aspects de nos résultats. Nous avons en ce sens

constaté que, dans l'ensemble, les conventions collectives négociées avec les approches de résolution de problèmes obtiennent un indice supérieur à celle négociée sur un mode traditionnel.

S'inscrivant dans la lignée des recherches qui suggèrent l'utilisation d'une méthode hybride de négociation raisonnée et traditionnelle (Bergeron et Bourque, 1998), ces résultats plaident en faveur de l'utilisation des approches de résolutions de problèmes dans la négociation des dispositions dites normatives afin de favoriser une adaptation accrue au contexte actuel des relations du travail. En effet, abondant pour l'essentiel dans le même sens que les études de Paquet et Gaétan (1999) et de Paquet, Gaétan et Bergeron (2000), nos résultats suggèrent que la négociation raisonnée entraîne l'adoption d'un plus grand nombre de gains mutuels et d'innovations.

Dans la réalisation de recherches futures, il serait intéressant d'élargir l'échantillon et de procéder à l'analyse de conventions collectives à l'aide des méthodes que nous avons utilisées. Il serait également souhaitable, lors d'un exercice futur de validation de la grille d'évaluation des conventions collectives, de recourir à un nombre plus élevé de spécialistes en négociation collective.

En terminant, mentionnons que nos résultats, ainsi que ceux de recherches antérieures, nous permettent d'affirmer que les ententes écrites obtenues dans le cadre de négociation raisonnée sont différentes de celles obtenues dans le cadre de négociation traditionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, J.C. (1979) Bargaining Outcomes : An IR System Approach, *Industrial Relations*, vol. 18 (2), 127-43.
- BEAUCAGE, André et LAFLEUR, Charles (1993), « La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980 », *Les Actes du 30^e congrès de l'ACRI*, p. 17-33.
- BERGERON, J.-G., BOURQUE, R. (1998), La formation et la pratique de la négociation raisonnée au Québec : esquisse d'un bilan, dans *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*, dir. Deschênes, P., Bergeron, J.-G., Bourque, R. et Briand, A., Presses de l'Université du Québec, 69-99.
- BERGERON, J.-G., PAQUET, R. et THÉRIAULT, G. (1993) *Innovations organisationnelles et conventions collectives*, rapport de recherche préparé pour Bell Canada, l'ACET et le STCC, École de relations industrielles, Université de Montréal
- BLOUTIN, C. (1999) *Les ententes obtenues par les nouvelles approches de négociation collective sont-elles différentes de celles obtenues par la négociation traditionnelle ?*, Mémoire de recherche, Université de Montréal
- BOURQUE, R. (1993) L'objet de la négociation collective : Adaptation ou innovation ?, ds C. Bernier et al. (dir.), *La négociation collective du travail : Transformation ou disparition ?*, Ste-Foy : Presses de l'Université Laval, 93-118.
- _____ (1995) Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée dans les relations patronales-syndicales, *L'Écriteau*, Bulletin de l'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec, vol. 3 (2), Cahier spécial, I-IV.
- CHAYKOWSKI, R.P. (1991) The Analysis of Nonwage Bargaining Outcomes : Evidence from the Canadian Private Sector, ds D. Lewin, D. Sockell et D. Lipsky (éd.), *Advances in Canadian Industrial and Labor Relations*, vol. 5, Greenwich Connecticut, JAI Press Inc.
- CRAIG, A. (1983) *The System of Industrial Relations in Canada*, Prentice-Hall

- CUTCHER-GERSHENFELD, J., McHUGH, P. et POWER, D. (1996) Collective bargaining in small firms : preliminary evidence of fundamental change, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49 (2), 195-212.
- DELANEY, J.T. (1986) Impasses and Teacher Contract Outcomes, *Industrial Relations*, vol. 25 (1), 45-55.
- DUNLOP, J.T. (1958) *Industrial Relations System*, Southern Illinois University Press.
- DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (1997) *Survol des innovations en milieu de travail* – 1996, 258 p.
- FERLAND, G. (1996) Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992), *Relations Industrielles*, vol. 51 (1), 120-35.
- FISHER, R. et URY, W. (1982) *Comment réussir une négociation*, Paris, Éd. du Seuil.
- FIORITO, J., HENDRICKS, W.E. (1987) Union Characteristics and Bargaining Outcomes, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40 (4), 569-84.
- GAUTHIER, B. (1997) La structure de preuve, ds *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 3^e éd., dir. Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 127-58.
- GERHART, P.F. (1976) Determinants of Bargaining Outcomes in Local Government Labour Negotiations, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 29 (3), 331-51.
- HÉBERT, G. (1992) *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- HENDRICKS, W., FEUILLE, P., SZERSZEN, C. (1980) Regulation, Deregulation and Collective Bargaining in Airlines, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 34 (1), 67-81
- KATZ, H.C, KOCHAN T.A. (1992) *Introduction to collective bargaining and Industrial Relations*, New York, McGraw Hill.

- KOCHAN, T.A., BLOCK, R.N. (1977) An Interindustry Analysis of Bargaining Outcomes : Preliminary Evidence from Two-Digit Industries, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91 (août), 431-452.
- KOCHAN, T.A., KATZ, H.C., McKERSIE, R.B. (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York.
- KOCHAN, T.A., WHEELER, H.N. (1975) Municipal Collective Bargaining : A Model and Analysis of Bargaining Outcomes, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 29 (1), 46-66.
- LANDRY, R. (1998) L'analyse de contenu, ds *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 3^e éd., Benoît Gauthier dir., Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 329-56.
- PAQUET, Renaud, GAÉTAN, Isabelle (1999) «La négociation raisonnée produit-elle des accords différents ? » La Gazette du travail, automne, vol 2, no.3, 115-123.
- PAQUET, R., GAÉTAN, I., BERGERON, J.-G. (2000) Does Interest-based really make a difference in collective bargaining outcomes, *Negotiation Journal*, vol. 16, issue 3, 281-296.
- WALTON, R.E. et McKERSIE, R.B. (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw-Hill.
- YIN, R.K. (1989) *Case Study Research*, édition révisée, Sage Publications, Newbury Park, Ca.

ANNEXES

ANNEXE 1 : GRILLE D'ÉVALUATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Catégorie	Objet	Clause type				Score S	Score M	Score P	Indice
Sécurité syndicale	Appartenance syndicale	Atelier syndical fermé : Tous les employés doivent être membres du syndicat et l'employeur ne doit embaucher que des employés qui en sont déjà membres.				2	6	6	4.7
		Atelier syndical parfait : Tous les salariés visés par l'entente deviennent et restent membres du syndicat comme condition d'emploi.				6	6	6	6
		Atelier syndical imparfait : Les employés qui sont déjà membres du syndicat doivent maintenir leur adhésion; les employés actuels qui ne sont pas membres du syndicat sont libres d'adhérer ou non. Tous les nouveaux employés doivent devenir membre du syndicat.				5	5	5	5
		Maintien de l'adhésion : Les employés qui sont déjà membres du syndicat doivent, comme condition d'emploi, maintenir leur adhésion, mais les autres ne sont pas obligés de le faire.				2	2	4	2.7
		Atelier ouvert (avec référence dans la convention collective) : Les employés sont libres d'accepter ou de refuser de faire partie du syndicat. Adhésion syndicale volontaire.				1	1	1	1
		Atelier ouvert (sans référence dans la convention collective) : Si la convention ne comporte pas de clause d'appartenance syndicale, on dira qu'il s'agit d'un atelier ouvert				1	1	1	1
		Formule Rand : Les employés doivent autoriser l'employeur à percevoir un montant égal à la contribution syndicale.				6	6	6	6
		Mesures de sympathie : Les mesures de sympathie exercées par un syndicat visent à appuyer d'autres employés syndiqués en conflit de travail. Ces clauses ont pour but de protéger les travailleurs contre d'éventuels recours de leur employeur.				6	6	5	5.7
		Ligne de piquetage / produits boycottés / refus de travail : Disposition qui mentionne expressément le droit des employés de refuser de franchir une ligne de piquetage, de manutentionner des produits fabriqués dans une usine en grève, d'effectuer des tâches qui aideraient un employeur faisant face à une grève ou d'effectuer des opérations qui nuiraient aux intérêts d'autres travailleurs.				6	6	5	5.7
	Sécurité syndicale								

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Sécurité syndicale	Sécurité syndicale	Ancienneté privilégiée pour les représentants syndicaux : La raison d'être de cette clause réside dans le fait que c'est justement lors de mises à pied que les salariés auront le plus besoin de leurs représentants syndicaux.	2	6	4	4
		Les surveillants et les personnes extérieures à l'unité de négociation ne doivent pas accomplir les tâches des membres de l'unité de négociation.	6	6	6	6
	Libérations pour activités syndicales	Négociations	payé par l'employeur	6	6	6
				limité en temps	1	3
		Traitement des griefs	payé par l'employeur	5	3	5
				limité en nombre de personnes	4	6
	Niveau externe	Activités syndicales (congrès, formation, etc.)	maintien de l'ancienneté	2	1	5
				limité en temps	6	6
		Poste syndicale électif	maintien de l'ancienneté	2	2	4
				limité en nombre de personnes	2	3
		permise si le syndicat est avisé à l'avance	limité en temps	6	6	6
				limité en nombre de personnes	2	1
	Sous-traitance	permise si elle n'entraîne pas de mises à pied ou une réduction du nombre d'heures travaillées	maintien de l'ancienneté	2	1	4
				6	6	6
		permise seulement si l'entreprise n'a pas l'équipement nécessaire ou de main-d'œuvre qualifiée disponible	permise si le syndicat est avisé à l'avance	—	5	3
				4	5	4
		permise si le sous-traitant est syndiqué ou s'il respecte la convention interdite	permise si elle n'entraîne pas de mises à pied ou une réduction du nombre d'heures travaillées	5	5	6
				5	6	6
		interdite	interdite	5	6	6
				5	6	6

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Droits de gérance	Clause de droits de gérance	Énoncé général ex : la direction possède le droit exclusif d'administrer et de gérer ses opérations et l'exercice de ces droits se fera conformément aux dispositions de la présente convention	4	3	5	4
		Énoncé détaillé	2	1	5	2.7
	Tests divers	dépistage des drogues et alcool	2	1	6	3
		permis	5	5	4	4.7
		restreint	4	4	2	3.3
		interdit	4	5	3	4
		test d'intelligence et aptitudes	4	6	3	4.3
		restreint	5	4	5	4.7
		interdit	1	1	2	1.3
		détection de mensonges	1	3	2	2
		restreint	6	4	6	5.3
		interdit	1	1	4	2
		détection de mensonges	1	5	4	5
		restreint	6	6	6	6
		interdit	5	3	6	4.7
		<i>examen médical</i>	5	6	5	5.3
		restreint	3	4	2	3
		interdit	1	1	4	2
		test d'ADN	1	1	4	2
Organisation du travail	Changements technologiques	permis	6	6	4	5.3
		restreint	6	6	5	5.7
		interdit	5	6	5	5.3
		préavis au syndicat – durée / nombre de jour	6	6	6	6
		obligation d'entraînement, de formation ou de recyclage	6	6	5	5.3
		protection contre les mises à pied	6	6	6	6
		protection salariale spécifiquement reliée aux changements technologiques ex : salaire maintenu en cas de rétrogradation	6	6	6	6
		avis de mise à pied aux employés affectés	6	6	6	6
		congé spécial pour chercher un emploi	6	6	6	6
		versement global	5	6	6	5.7
		offre spéciale de préretraite	6	6	6	6

Catégorie	Objet	Clause type		Score S	Score M	Score P	Indice
Organisation du travail	Aménagements du travail	Flexibilité fonctionnelle et/ou enrichissement et/ou élargissement des tâches Le salarié peut être appelé à effectuer des tâches autres que celles correspondant à son champ de spécialisation		5	6	2	4.3
		Élargissement des catégories d'emplois et/ou flexibilité de métiers (fusion et multi-métiers)		2	5	3	3.3
		Aplanissement et déstratification de l'organisation (ou restructuration)		6	6	4	5.3
		Mécanisme d'entraide mutuel		6	6	5	5.7
		Rotation des tâches Les travailleurs exercent à tour de rôle les tâches d'une même classe d'emplois		5	5	3	4.3
		Groupes semi-autonomes de travail Une équipe de salariés organise elle-même son travail. Elle contrôle pratiquement tout, mis à part l'équipement et les objectifs de production		6	6	4	5.3
		Partage des emplois Arrangement entre deux ou plusieurs salariés pour partager un poste qui serait normalement occupé par une seule personne. NOTE : ne pas confondre avec le travail partagé utilisé dans le but d'éviter des mises à pied		5	6	5	5.3
		Arbitrage accéléré : procédure de règlement des griefs plus rapide et moins soumise au contrôle judiciaire		5	6	6	5.7
		Médiation des griefs : Les parties vont en médiation avant d'aller en arbitrage dans le but de l'éviter		5	6	5	5.3
		Négociation continue : régler les différends au fur et à mesure qu'ils surviennent et ce, pendant la durée de la convention		6	6	5	5.7
Relations de travail	Méthode ou approche de la négociation	Négociation raisonnée : Négociation basée sur les intérêts des parties		5	6	5	5.3
	Arbitrage de propositions finales	Les parties font face à un ultimatum avant lequel ils devront s'entendre. En cas de mésentente, un arbitre choisi (dans son entier) la proposition finale (soit syndicale, soit patronale) lui semblant la plus souhaitable.		4	5	1	3.3

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Relations de travail	Contrats sociaux	Convention collective de plus de 36 mois	4	6	5	5
		Investissements garantis par l'entreprise	6	6	5	5.7
		Révision des communications	5	6	5	5.3
	Application de la convention	Clause habilitante : dérogation à la convention afin de s'adapter aux conditions du marché local et ainsi rester concurrentiel	1	4	4	3
		Convention dynamique : mention explicite d'éléments de la convention pouvant faire l'objet d'une révision pendant la durée de l'entente	5	6	5	5.3
		Clause de parité (clause remorque) : L'employeur s'engage à accorder automatiquement les avantages obtenus dans une autre unité de négociation	2	6	5	4.3
		Établissement d'un processus conjoint d'évaluation des tâches	5	6	6	5.7
	Évaluation des tâches ou des emplois	La convention contient un plan d'évaluation des tâches	5	6	6	5.7
		Comité spécial (bipartite), consultation sur l'évaluation des nouveaux postes ou modification des postes existants	6	6	6	6
		Arbitrage	4	6	6	5.3
		Comité à très large mandat (qui couvre plusieurs domaines)	6	6	4	5.3
	Comités conjoints	Direction des affaires / planification stratégique	5	5	5	5
		Sous-traitance	6	6	4	5.3
		Partage de l'information	—	5	5	3.3
		Relations de travail ex : négociation, procédure de griefs	6	6	6	6
			4	5	6	5
			6	6	6	6
			6	5	5	5.3
			6	6	6	6
			6	5	4	4.7

Catégorie	Objet	Clause type		Score S	Score M	Score P	Indice
		Organisation du travail ex : flexibilité, rotation des tâches	officiel et régulier				
Relations de travail	Comités conjoints	Conditions de travail ex : avantages sociaux, salaires	de façon spéciale	6	5	6	5.3
			officiel et régulier	6	5	6	5.7
			de façon spéciale	4	5	5	5.7
		Formation	officiel et régulier	5	6	6	5
			de façon spéciale	6	5	5	5.3
		Changements technologiques	officiel et régulier	6	6	4	5.3
	Participation (autre que comité)	Environnement de travail	de façon spéciale	6	5	6	5.7
			officiel et régulier	5	6	5	5.3
		Représentation au conseil d'administration	de façon spéciale	5	5	5	5
		Groupes de solutions de problèmes ex : cercles de qualité, participation des employés, etc.		5	6	5	5.3
Formation	Détermination des besoins en formation et/ou politique de perfectionnement			3	6	5	4.7
	Formation continue			—	6	5	5.5
	Contribution à un fond de formation	employeur seulement		6	6	5	5.7
		contribution mixte		5	6	4	5
	Reliée au travail – temps plein	payée		6	5	6	5.7
		partiellement payée		6	6	6	6
		non payée		2	1	2	1.7
		payée		1	1	1	1
	Reliée au travail – temps partiel	partiellement payée		5	6	6	5.7
		non payée		5	1	2	2.7
		payée		1	1	1	1
	Formation générale à temps plein	partiellement payée		5	6	6	5.7
		non payée		5	6	5	5.3
		payée		2	5	3	3.3

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Formation	Formation générale à temps partiel	payée	6	6	6	6
		partiellement payée	5	6	5	5.3
		non payée	2	5	3	3.3
	Formation syndicale	payée	5	6	6	5.7
		partiellement payée	6	6	5	5.7
		non payée	3	6	3	4
	Changements technologiques	payée	6	—	6	6
		partiellement payée	4	—	5	4.5
		non payée	1	—	2	1.5
	Remboursement pour les frais de cours et de livres		6	6	6	6
Droits / sécurité de l'employé	Formation relative à la polyvalence des emplois		5	6	6	5.7
	Harcèlement / Discrimination	Une clause interdit une ou plusieurs formes de discrimination	6	6	6	6
		Une clause mentionne explicitement les dispositions contre la discrimination d'une charte fédérale ou provinciale	6	6	5	5.7
		Procédure de plaintes prévue en cas de harcèlement ou discrimination	5	6	6	5.7
		Aide aux victimes	5	6	6	5.7
		30 à 60 jours civils	5	4	6	5
	Période d'essai après embauche	60 à 120 jours civils	6	4	5	5
		120 jours civils et plus	2	1	4	2.3
		22 à 44 jours ouvrables	5	6	5	5.3
		44 à 88 jours ouvrables	5	6	4	5
		88 jours ouvrables et plus	2	1	4	2.3
		avec accumulation d'ancienneté	6	6	6	6
		sans accumulation d'ancienneté	1	1	2	1.3

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Droits / sécurité de l'employé	Suppression du dossier de l'employé des mentions à caractère disciplinaire	présence d'une telle disposition à la convention	6	6	6	6
		autres dispositions (ex : accord entre les parties)	1	4	4	3
		absence de toutes dispositions en ce sens	1	1	1	1
	Maintien du Statu Quo dans les cas de mesures disciplinaires	ce genre de clause prévoit qu'une infraction ou un manquement de la part d'un employé n'est pas suivi immédiatement de mesures disciplinaires tant que le processus de griefs et d'arbitrage défini à la convention ne sera pas terminé	5	4	6	5
	Dispositions relatives aux travailleurs âgés	disposition donnant aux travailleurs âgés le droit d'être mutés à un poste moins ardu ou plus approprié	2	6	6	4.7
		disposition indiquant le désir de l'employeur de muter les employés âgés à un poste moins ardu ou plus approprié, si la possibilité existe	4	5	4	4.3
		autres dispositions (y compris l'embauche de travailleurs âgés)	1	6	3	3.3
	Travailleurs souffrant d'incapacité	disposition donnant à un employé handicapé le <u>droit</u> d'être muté à un poste approprié et de recevoir la formation requise pour le faire	6	6	6	6
		disposition indiquant le <u>désir</u> de l'employeur de muter un employé souffrant d'une incapacité ou d'un handicap à un poste approprié et de lui donner la formation requise pour le faire, <u>si de tels postes existent</u>	2	5	4	3.7
		autres dispositions (y compris l'embauche de travailleurs souffrant d'une incapacité)	2	5	5	4
	Égalité de rémunération	égalité de rémunération pour un travail égal (semblable, similaire, assez semblable)	6	6	6	6
		égalité de rémunération pour un travail d'égale valeur (de valeur comparable)	6	6	6	6
		évaluation des emplois avec participation bipartite (classification, programme d'évaluation es emplois, système de comparaison des salaires, etc.)	6	6	6	6
	Évaluation des emplois	participation des représentants syndicaux au processus d'évaluation des emplois au- delà du processus de base en matière de grief d'évaluation ou de classification	5	6	5	5.3
		participation des représentants syndicaux au processus de base en matière de grief d'évaluation ou de classification	6	6	4	5.3
		procédure d'appel en matière de classification	5	6	3	4.7

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Droits / sécurité de l'employé	Partage des tâches (pour éviter des mises à pied)	la convention comprend un arrangement sur le partage des tâches qui sera appliqué en fonction des besoins	4	6	5	5
		les parties s'entendent pour discuter de cette question si les circonstances l'exigent	6	5	3	4.7
	Garantie d'emploi (interdiction de licencier pour pénurie de travail et/ou compression d'effectifs)	aucun minimum exigé	5	6	6	5.7
		pour la durée de la convention	4	5	5	4.7
		pour une autre durée déterminée	6	6	6	6
		pour la durée de la convention	5	6	6	5.7
		pour une autre durée déterminée	4	5	5	4.7
		pour une durée indéterminée	6	6	6	6
		pour les salariés à l'emploi depuis une date précise	5	6	6	5.7
		pour les salariés possédant un certain nombre d'années de service	4	5	5	4.7
		pour une durée indéterminée	6	6	6	6
Cessation d'emploi	Avis de mise à pied	une semaine	1	1	3	1.7
		deux semaines	1	2	4	2.3
		1 mois	5	5	6	5.3
		durée plus longue	5	6	6	5.7
		varie selon l'ancienneté	5	2	2	3
		varie selon la durée de la mise à pied	2	2	2	2
		sans objet, préavis remis au syndicat	4	1	1	2
		aucune disposition	1	1	1	1
		X mois avant l'expiration des droits de rappel ou d'ancienneté	5	6	4	5
		période égale à la durée du service (aucun maximum précisé)	6	5	6	5.7
	Maintien de l'ancienneté au cours de la mise à pied	droits d'ancienneté prolongés sans limite	6	6	6	6
		Indemnité de départ	5	5	6	5.3
		prestations supplémentaires d'assurance-emploi et indemnité de départ	2	6	5	4.3
		prestations supplémentaires d'assurance-emploi sans indemnité de départ	5	4	4	4.3

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Cessation d'emploi	Type d'indemnité de cessation d'emploi	mise à pied pour cause de pénurie de travail	2	6	6	4.7
		changements technologiques	6	6	6	6
		démission	1	6	4	3.7
		retraite	4	6	6	5.3
		invalidité	2	6	6	4.7
		incapacité	5	6	5	5.3
		incompétence	1	6	5	4
		renvoi motivé	1	6	4	3.7
		fermeture d'entreprise	6	6	5	5.7
		fusion d'entreprise	6	6	3	5
		licenciement collectif involontaire (fermeture d'un service)	6	6	5	5.7
		décès	1	6	5	4
		nombre de semaine par année de service	6	6	6	6
		somme fixe (par année de service)	5	5	6	5.3
		paiement d'une somme fixe	5	2	4	3.7
Horaire de travail	Calcul de l'indemnité de départ	nombre de semaines	6	5	5	5.3
		maximum non précisé	5	5	6	5.3
		somme fixe (par année de service)	5	5	6	5.3
	Indemnité de départ (paiements maximaux)	paiement d'une somme fixe	5	5	4	4.7
		- droit de modifier les heures de début et fin de la journée	4	6	6	5.3
		- maintien de l'horaire établi	5	6	5	5.3
	Établissement de l'horaire de travail (flexible)	- possibilité de modifier les heures de début et de fin de la journée	2	6	4	4
		- maintien de l'horaire établi	5	6	4	4.5
		- accord de l'employeur nécessaire	5	5	4	4.7
		- droit de modifier les heures de début et de fin de la journée	5	5	4	4.7

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Horaire de travail	Établissement de l'horaire de travail (flexible)	- droit à la semaine comprimée	5	6	6	5.7
		- semaine comprimée accord de l'employeur nécessaire	5	5	6	5.3
	Période de repas payée – pendant les heures normales de travail	tous les employés	4	6	6	5.3
		employés travaillant par poste seulement	5	5	5	5.3
		la disposition s'applique à certaines catégories d'employés seulement	1	5	3	3
	Allocation de repas (en cas de temps supplémentaire)	premier repas	6	6	6	6
		second repas	6	6	6	6
	Droit de refuser les heures supplémentaires	droit inconditionnel de refuser les heures supplémentaires	5	6	6	5.7
		droit de refuser les heures supplémentaires dans certaines circonstances	6	5	5	5.3
	Heures supplémentaires / congé compensatoires	les heures supplémentaires sont rémunérées par des congés compensatoires plutôt que par des primes	6	6	5	5.7
Ancienneté	Droits spéciaux d'ancienneté	agents syndicaux	1	6	6	4.3
		aptitudes spéciales	1	1	4	2
		groupes d'équité en matière d'emploi	5	6	4	5
		avancement selon l'ancienneté	6	6	6	6
	Ancienneté et dispositions connexes	mutation selon l'ancienneté	6	6	6	6
		mise à pied selon l'ancienneté	6	6	6	6
		rappel selon l'ancienneté	6	6	6	6
		supplantation	5	6	6	5.7
		affichage des emplois				
			6	6	6	6

Catégorie	Objet	Clause type		Score S	Score M	Score P	Indice	
Conditions de travail	Horaire de travail	Durée normale du travail	Journée normale (heure)	7 heures ou moins	2	6	5	4.3
				7,5 heures	4	6	5	5
				8 heures	5	6	4	5
				plus de 8 heures	2	3	3	2.7
			Semaine normale (heure)	35 heures ou moins	5	6	5	5.3
				37,5 heures	6	6	5	5.7
				40 heures	4	5	4	4.3
			Semaine normale (jour)	plus de 40 heures	2	1	3	2
				moins de 5 jours	5	5	6	5.3
		5 jours		5	6	5	5.3	
		Normal : - 7 à 8½ heures / jour, 5jours / semaines – horaire fixe	plus de 5 jours	2	1	4	2.3	
			Variable limitée : - possibilité de choisir ses heures de début et de fin de journée - selon un horaire constant	3	5	4	4	
	Type d'horaire		Variable dynamique : - possibilité de modifier quotidiennement les heures de début et de fin de journée - respect de plages fixes - respect d'un nombre d'heures quotidien, hebdomadaire ou mensuel	4	6	5	5	
Semaine comprimée : - l'employé effectue en trois ou quatre jours le nombre d'heures qu'il effectuerait normalement en cinq		5	5	6	5.3			
Réduction de la semaine de travail et/ou horaire d'été réduit ex : horaire de 5 jours et 37,5 heures ramené à 4 jours et 36 heures avec le même salaire		6	6	6	6			
Amplitude (horaire brisé) : - le travail est effectué durant diverses périodes de la journée		1	1	4	2			

Catégorie	Objet	Clause type		Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail	Horaire de travail	Type d'horaire	Quarts de travail alternatifs : - opérations continues ou semi-continues : alternance dans les quarts de travail des équipes	6	4	4	4.7
			Quarts de travail fixes : - opérations continue ou semi-continues : les équipes gardent les mêmes quarts de travail d'un jour à l'autre	2	3	5	3.3
		Télétravail :	- possibilité pour l'employé d'effectuer son travail à partir de sa demeure ou d'un autre endroit à l'extérieur de l'entreprise	2	6	5	4.3
			Clause limitant le recours au temps supplémentaire	5	—	5	5
	Heures supplémentaires	Jours compensatoires	possibilité de jours compensatoires à la place d'un paiement en espèces (accumulation)	6	6	5	5.7
			obligation de jours compensatoires à la place d'un paiement en espèces (accumulation)	4	4	4	4
		Indemnité d'heures supplémentaires	après les heures normales quotidiennes	5	2	5	4
			plus que taux double	4	1	5	3.3
			taux double (200%)	2	2	5	3
			plus que taux double	3	1	5	3
		samedi ou 6 ^e jour	taux double (200%)	3	2	5	3
			plus que taux double	2	1	6	3
			taux double (200%)	5	2	5	4
		dimanche ou 7 ^e jour	plus que taux double	3	1	6	3.3
			taux double (200%)	5	2	4	3.7
			plus que taux double	5	1	6	4
		jours fériés	taux double (200%)	4	2	5	3.7
			plus que taux double	3	1	6	3.3
			taux double (200%)	5	2	5	4
		congé annuel	plus que taux double	4	2	5	3.7
			taux double (200%)	3	1	6	3.3
			plus que taux double	5	2	5	4
		urgence / rappel	taux double (200%)	4	1	6	3.7
			plus que taux double	4	1	6	3.7

Conditions de travail

Catégorie	Objet	Clause type				Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail	Sécurité et cessation d'emploi	Sécurité d'emploi				6	5	6	5.7
						6	6	6	6
						4	4	5	4.3
						2	2	4	2.7
						5	5	4	4.7
						6	6	6	6
		Licenciement (volontaire ou non)				5	2	6	4.3
						5	6	6	5.7
						5	6	6	5.7
		Droit de supplémentation				5	6	6	5.7
						5	6	6	5.7
						5	6	6	5.7
		Indemnités				6	6	6	6
						5	6	6	5.7
						5	5	6	5.3
						5	4	6	5
						2	1	2	1.7
	Rémunération	au rendement (individuel)				1	1	4	2
						1	1	4	2
						5	1	4	3.3
						6	6	4	5.3
						4	5	3	4
		formules d'intéressement (collectif)				5	6	4	5
						5	4	5	4.7
						5	6	4	5
						5	4	5	4.7
						5	4	5	4.7

Catégorie	Objet	Clause type		Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail	Régime salarial	rémunération selon la connaissance	salairé fixé selon l'expérience et le niveau de formation de l'employé	5	6	6	5.7
		rémunération selon les compétences	salairé fixé selon le nombre de fonctions que peut accomplir un employé	5	3	4	4
		versement forfaitaire à la signature de la convention		2	6	6	4.7
		double échelle salariale		1	1	2	1.3
	Indexation des salaires	effective à la signature		5	6	6	5.7
		ne s'applique qu'à partir de la Xe année de la convention		—	3	5	4
		ne s'appliquera pas pour la durée de la présente convention		2	1	1	1.3
		absence d'une telle disposition		2	3	1	2
	Primes diverses	travail de soir (ou 2 ^e quart)		6	6	6	6
		travail de nuit (ou 3 ^e quart)		6	6	6	6
		travail le samedi		5	6	6	5.7
		travail le dimanche		6	6	6	6
		disponibilité		6	6	6	6
		isolement ou éloignement		5	6	6	5.7
		risque		2	6	6	4.7
		travail salissant		5	6	6	5.7
		amplitude (horaire brisé)		5	6	6	5.7
		spécialisation		5	3	6	4.7
	Garanties salariales	ancienneté ou long service		2	3	6	3.7
		indemnité de présence		6	6	6	6
		intempéries		4	6	6	5.3
		garantie minimale par jour ou semaine		5	6	6	5.7
		garantie minimale par mois ou sur une base saisonnière		5	6	5	5.3
		garantie minimale sur une base annuelle		5	6	4	5
		panne d'équipement		6	6	6	5.7
		salairé bloqué / étoilé (autres que pour changements technologiques)		2	6	6	4.7

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail (suite)	Horaire de travail	plus d'heures travaillées que d'heures rémunérées, dans le but d'accumuler des journées de congé (obligatoire)	—	1	4	2.5
		plus d'heures travaillées que d'heures rémunérées, dans le but d'accumuler des journées de congé (optionnel)	—	5	6	5.5
		choix de l'horaire de travail par ancienneté	5	6	6	5.7
		horaire réduit pour quart de nuit	2	6	6	4.7
		moins de 8 jours	1	1	3	1.7
		8 à 9 jours	2	2	4	2.7
		10 à 11 jours	2	5	5	4
		12 à 13 jours	6	6	6	6
	Congés et vacances	plus de 13 jours	6	6	6	6
		3 semaines et moins	—	1	2	1.5
		3 à 4 semaines	—	4	4	4
		4 à 5 semaines	—	5	5	5
		5 à 8 semaines	—	6	6	6
		8 semaines et plus	—	3	6	4.5
		2 jours payés + 3 jours non payés	5	4	4	4.3
		5 jours payés	5	6	5	5.3
		plus de 5 jours payés	5	6	6	5.7
	Congés relatifs à la famille (court terme)	1 jour payé	5	4	—	3
		3 jours payés	5	5	—	3.3
		5 jours payés et plus	2	6	—	2.7
		1 jour non payé	5	4	2	3.7
		1 jour payé	6	6	4	5.3
		plus de 1 jour payé	2	6	6	4.7
		mariage – famille proche	2	6	6	4.7
		mariage – propre	2	6	6	4.7
		3 jours payés	5	5	—	3.3
		5 jours payés et plus	2	6	—	2.7
		1 jour non payé	5	4	2	3.7
		1 jour payé	6	6	4	5.3
		plus de 1 jour payé	2	6	6	4.7

Catégorie	Objet	Clause type				Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail (suite)	Congés et vacances	Congés relatifs à la famille (court terme)	décès – famille proche	1 jour payé + 3 jours non payés		4	1	2	2.3
				3 jours payés + 1 non payé		5	4	4	4.3
				4 jours payés + 1 non payé		5	5	5	5
				5 jours payés et plus		6	6	6	6
				1 jour non payé		5	1	2	2.7
			décès – belle-famille	1 jour payé		5	6	4	5
				plus de 1 jour payé		3	6	6	5
				5 jours non payés		5	5	5	5
			obligations à l'égard d'un enfant	5 jours payés		6	6	6	6
				Parental	caisse constituée par l'employeur		5	6	6
		condition : 3 mois de service			5	5	4	4.7	
		condition : 1 an de service			5	3	2	3.3	
		prolongation du congé parental prévu par la Loi		5	6	6	5.7		
		Certains congés s'appliquent aux conjoints de même sexe (court ou long terme)		5	6	6	5.7		
		Congé annuel (autres dispositions)	droits à des jours ou à une rémunération supplémentaires si le congé annuel est pris hors saison		5	4	6	5	
			prime de vacances (en argent)		6	6	6	6	
			vacances spéciales de préretraite		6	6	6	6	
			vacances en prime après un certain âge et/ou X années de services		6	4	6	5.3	
			possibilité de report (accumulation) du congé annuel		5	3	5	4.3	
			paye à la place de vacances		1	1	5	2.3	
paye de vacances progressive			—	1	4	2.5			

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail (suite)	Congés et vacances	Autres congés (autres que congés études)				
		congé différé (autofinancé)	5	6	6	5.7
		congé personnel – non payé (long terme)	5	6	5	5.3
		congé personnel – non payé (court terme)	5	6	5	5.3
		congé personnel – payé (court terme)	2	6	6	4.7
		congé pour fêtes religieuses reconnues autres que judéo-chrétiennes – non payé	5	5	5	5
		congé pour fêtes religieuses reconnues autres que judéo-chrétiennes – payé	5	6	5	5.3
		congé pour divorce – non payé	5	5	5	5
		congé pour divorce – payé	1	6	6	4.3
		congé pour activités politiques	5	6	4	5
	Avantages sociaux	congé pour rendez-vous médical – non payé	5	4	5	4.7
		congé pour rendez-vous médical – payé	5	6	6	5.7
		assurance-vie	6	6	6	6
		assurance-maladie de base	6	6	6	6
		assurance-maladie complémentaire	6	6	6	6
		assurance-médicaments	6	6	6	6
		assurance-soins dentaires	6	6	6	6
		assurance-salaire congés de maladie	5	6	6	5.7
		assurance-salaire invalidité de courte durée	6	5	6	5.7
		assurance-salaire invalidité de longue durée	6	6	6	6
		régime d'assurance à la carte	2	4	4	3.3
		correction de la vue	—	6	6	6
		prothèses auditives	—	6	4	5
		les assurances s'appliquent aux conjoints de même sexe	—	6	6	6

Catégorie	Objet	Clause type				Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail (suite)	Avantages sociaux	Types de régimes de retraite	à prestations déterminées	basés sur la moyenne des salaires		2	1	4	2.3
				basés sur les salaires de fin de carrière		6	6	5	5.7
				basés sur les meilleures salaires		6	6	6	6
			à cotisations définies	prestations fixes ou forfaitaires		2	1	3	2
				à acquisitions pécuniaires		5	1	5	3.7
				de participation aux bénéfices		5	3	4	4
		hybrides ou combinés			2	1	4	2.3	
					6	4	5	5	
					2	6	6	4.7	
		Mode de financement du régime	non contributif	contribution totale de l'employeur		2	6	6	4.7
				possibilité de cotisation volontaire (de l'employé afin de bonifier sa rente)		2	6	6	4.7
		Autres formules	régime spécial de retraite	à la disposition de quiconque y est admissible et en fait la demande		6	6	6	6
				restrictions sur le nombre ou le genre de personnes habilités à en faire la demande		1	1	6	2.7
			retraite sans réduction actuarielle	âge seulement		2	4	4	3.3
				années de service seulement		2	4	4	3.3
				combinaison âge et années de service		6	6	5	5.7
			Autres dispositions concernant la retraite	retraite anticipée avec réduction actuarielle	avec prestations de rattachement		6	6	6
		sans prestation de rattachement			2	4	3	3	
		ajournement à la retraite (possibilité d'élever l'âge de la retraite et de toucher les rentes plus tard)				5	4	4	4.3
	retraite progressive			5	6	5	5.3		

Catégorie	Objet	Clause type			Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail (suite)	Avantages sociaux	Autres dispositions concernant la retraite (suite)	rentes indexées :	dans leur totalité	5	6	6	5.7
				pour une tranche seulement	5	4	5	4.7
			rentes réversibles : pension versée au conjoint ou aux enfants de l'employé décédé		5	6	6	5.7
	Autres conditions de travail	Dispositions concernant le bien-être de l'employé	service de garderie	installations existantes sur les lieux de travail	5	6	4	5
				autres mentions relatives aux services de garderie	5	6	4	5
			programme d'aide pour alcoolisme et toxicomanie		6	6	6	6
			autre programme d'aide aux employés		5	6	6	5.7
			dispositions particulières relatives au remplacement des travailleurs souffrant d'une incapacité temporaire ou permanente (incluant les femmes enceintes)		5	6	6	5.7
	Dispositions concernant le milieu de travail	Clause de droits acquis (autre que double échelle salariale)	comité sur le milieu de travail		2	6	5	4.3
			rotation des emplois		4	6	4	4.7
			services de consultation (autres que les stupéfiants et l'alcool)		5	4	4	4.3
			services de santé et de récréation		5	6	4	5
			Référence au travailleur à temps partiel, mais pas de détails dans la convention		1	1	1	1
	Dispositions relatives aux travailleurs à temps partiel	Heures de travail et ancienneté	heures maximales de travail		2	6	4	4
			minimum d'heures garanti		2	6	6	4.7
			liste d'ancienneté séparée		2	1	4	2.3
			proportion d'employés à temps partiel par rapport aux employés à temps plein		5	4	6	5
			Congés et avantages sociaux (dispositions existantes)	jours fériés	5	6	6	5.7
				congé annuel	5	6	6	5.7

Catégorie	Objet	Clause type			Score S	Score M	Score P	Indice
Conditions de travail (suite)	Dispositions relatives aux travailleurs à temps partiel	Congés et avantages sociaux (dispositions existantes) (suite)	congé de maladie	5	6	6	5.7	
			santé et bien-être	6	6	6	6	
			régime de retraite	6	6	6	6	
	Droit de savoir et de refuser d'effectuer un travail dangereux	un employé a le droit de refuser d'effectuer un travail qu'il estime dangereux pour sa santé	6	6	6	6		
		un employé qui est exposé à des substances dangereuses au cours de son travail a droit à une surveillance médicale et à la consultation des résultats de cette surveillance	6	6	4	5.3		
		combinaison de ces deux dispositions	6	5	5	5.3		
		le comité a le pouvoir contractuel de visiter les postes de travail afin de s'informer au sujet d'accidents réels ou potentiels ou de déterminer l'existence de situations dangereuses	6	6	6	6		
	Comité de santé et de sécurité - <u>pouvoir</u>	le comité a le droit contractuel d'obtenir des renseignements sur des procédés et des matières potentiellement dangereux. Il peut aussi consulter les dossiers médicaux et les résultats des tests relatifs à l'ambiance professionnelle et à ses répercussions sur l'employé	6	6	5	5.7		
		combinaison de ces deux dispositions	6	5	5	5.3		
		les membres du comité sont payés pour toutes les heures de présence	5	6	6	5.7		
Santé et sécurité	Comité de santé et de sécurité – <u>salaires</u>	les membres du comité sont payés uniquement pour les heures normales de travail	6	6	5	5.7		
		les membres du comité sont payés uniquement pour une partie des heures de présence	2	1	3	2		
		période de repos supplémentaire (ex : 15 minutes / 2 heures)	2	6	6	4.7		
	Santé et sécurité – écran cathodique	examen spécial des yeux	5	6	6	5.7		
		réaffectation (ex : dans les cas de grossesse)	5	6	6	5.7		
		heures maximales de travail quotidien sur écran cathodique	maximum de 3 heures par jour	2	6	6	4.7	
			maximum de 4 heures par jour	5	6	6	5.7	
			pas de maximum	2	5	4	3.7	

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Santé et sécurité	Santé et sécurité – usage restrictif du tabac	interdiction de fumer sur les lieux du travail	6	4	5	5
		aménagement d'aires spéciales pour fumeurs	5	6	5	5.3
	Tests de dépistage des drogues et examens médicaux	il existe une disposition relative aux tests de dépistage des drogues et à la toxicomanie	5	1	4	3.3
		il existe une disposition relative aux examens médicaux obligatoires	5	1	4	3.3
Régimes de retraite	Régime spéciale de retraite	combinaison de ces deux dispositions	2	1	4	2.3
		Offre spéciale de retraite liée au réaménagement de l'effectif, accompagnée d'incitations financières aux employés non admissibles autrement à une pleine pension, mais tenus de répondre aux critères d'âge et/ou e service.	—	6	6	6
		N'inclut pas les situations suivantes : - prestations temporaires - dispositions concernant l'invalidité - indemnités de départ - modifications du régime	—	5	4	4.5
		restrictions : nombre ou genre de personnes ou de demandes; somme d'argent disponible; offre restreinte aux travailleurs admissibles dont l'emploi est directement touché				
	Source des données	les lois sur les régimes de pension (dispositions législatives)	6	6	5	5.7
		le texte officiel du régime contenant des données détaillées	6	6	5	5.7
		une brochure ou un dépliant contenant des données détaillées	6	6	4	5.3
		détails du régime obtenus par téléphone	2	5	2	3
		certaines détails donnés dans la convention collective	6	4	3	4.3
		certaines détails donnés dans le rapport de règlement	6	3	3	4
		certaines détails inclus dans la documentation supplémentaire (ex : coupures de journaux)	2	3	2	2.3
		il existe un régime de pension, mais aucune documentation ou information supplémentaire n'est disponible	1	1	1	1
		aucun détail disponible	1	1	1	1

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Régimes de retraite	Régime contributif et non contributif	régime non contributif, avec contribution totale de l'employeur	1	6	5	4
		régime contributif, avec contribution partielle de l'employeur	6	5	5	5.3
	Régimes contributifs – contributions de l'employeur et de l'employé	contribution de l'employé en deçà du maximum des gains admissibles ouvrant droit à pension	—	3	4	3.5
		contribution de l'employé au-delà du maximum des gains admissibles ouvrant droit à pension	—	4	5	4.5
		contribution de l'employeur en deçà du maximum des gains admissibles ouvrant droit à pension	—	5	5	5
		contribution de l'employé au-delà du maximum des gains admissibles ouvrant droit à pension	—	5	4	4.5
		formule de rajustement fondée sur l'IPC	5	6	6	5.7
	Prestations de retraite – rajustements postérieurs à la retraite	formule de rajustement fondée sur l'IPC (sous réserve du rendement du fonds)	6	4	5	5
		formule de rajustement fondée sur l'IPC pour une partie des prestations (ex : seuls les premiers 30 000\$ sont indexés à l'IPC)	5	3	5	4.3
		versements ponctuels négociés pour les retraités actuels	2	3	3	2.7
		rajustements ponctuels (uniques)	2	1	3	2
		indéterminé (les rajustements ne peuvent être déterminés)	1	1	3	1.7
		indexation inactive de l'IPC	1	1	2	1.3
		rajustement fondé sur un pourcentage de l'IPC	5	3	6	4.7
	Formules de rajustement de vie chère	rajustement plafonné	5	3	6	4.7
		report des prestations rajustées non réalisées aux années ultérieures (ajournement aux années futures)	—	5	6	5.5
		seuil de rajustement fondé sur l'IPC	3	4	6	4.3
		âge seulement	2	3	6	3.7
	Âge et ancienneté	ancienneté seulement	2	3	4	3
		formule âge/ancienneté – aucun minimum imposé pour l'un ou l'autre	2	5	5	4
		formule âge/ancienneté – âge minimum et minimum d'ancienneté	2	5	4	3.7
		combinaison d'âge et d'âge/ancienneté	6	1	4	3.7

Catégorie	Objet	Clause type		Score S	Score M	Score P	Indice
Bénéfices de l'employé	Contribution de l'employeur aux programmes d'avantages sociaux (suite)	régime d'assurance-maladie complémentaire (autre)	pourcentage	1	6	6	4.3
			montant forfaitaire	1	3	5	3
	Régime de soins dentaires	régime de base (radiographies, obturations, extractions)		6	5	5	5.3
		régime complet		6	6	6	6
		le programme est mentionné, mais sans précisions		1	4	3	2.7
		congés de maladie payés accumulables		1	6	6	4.3
	Congés de maladie payés et accumulation	congés de maladie payés accumulables sans limite mentionnée		1	6	6	4.3
		congés de maladie payés, non accumulables		5	5	5	5
		congés de maladie payés, sans détail sur les possibilités d'accumulation		1	5	4	3.3
		le régime paie en pourcentage du salaire		5	6	5	5.3
		un pourcentage des gains est versé jusqu'à concurrence du montant maximal des prestations d'assurance-emploi		2	5	4	3.7
	Indemnités hebdomadaires	le régime paie un pourcentage des gains assurables		1	4	5	3.3
		le régime paie un montant hebdomadaire forfaitaire		5	4	4	4.3
		un régime existe, mais aucun détail n'apparaît à la convention		1	2	1	1.3
		le régime paie un pourcentage des gains		6	6	5	5.7
		le régime paie un montant forfaitaire		5	4	4	4.3
	Invalidité à long terme – montant des prestations	un régime existe, mais aucun détail n'apparaît à la convention		1	2	1	1.3
Bénéfices de l'employé		aide juridique payée		1	6	5	4
		suppléments aux indemnités des accidentés du travail		5	6	5	5.3
		régime collectif d'assurance-vie pour les personnes à charge		6	6	5	5.7
	Indemnités supplémentaires	remboursement des congés de maladie non utilisés au moment de la retraite		5	6	6	5.7
		remboursement des congés de maladie non utilisés au moment de la fin de l'emploi		5	6	6	5.7
		régime d'assurance-maladie complémentaire		5	6	5	5.3

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Employés à temps partiel	Dispositions applicables	heures de travail	6	6	6	6
		vacances	6	6	6	6
		congés	6	6	6	6
		congés de maladie	5	6	6	5.7
		santé et bien-être	5	6	6	5.7
		régime de retraite	6	6	6	6
		ancienneté	6	6	6	6
		indemnité de départ	5	6	6	5.7
		proportion des employés à temps partiel par rapport aux employés à temps plein	5	6	6	5.7
		référence aux avantages sociaux offerts au prorata des heures travaillées	5	6	6	5.7
		l'employé à temps partiel n'est pas décrit dans la convention	1	1	1	1
		- en \$ de l'heure	5	6	6	5.7
		- en \$ par poste / jour	1	6	6	4.3
Garanties salariales	Prime pour travail régulier effectué le samedi	- en \$ par semaine	1	3	3	2.3
		- en % du salaire	6	5	3	4.7
		paiement au prorata des heures travaillées	—	3	4	3.5
		- en \$ de l'heure	5	6	6	5.7
	Prime pour travail régulier effectué le dimanche	- en \$ par poste / jour	1	6	6	4.3
		- en \$ par semaine	1	3	3	2.3
		- en % du salaire	6	5	3	4.7
		paiement au prorata des heures travaillées	—	3	4	2.3
	Prime de deuxième poste	- en \$ de l'heure	5	6	6	5.7
		- en \$ par poste / jour	5	6	6	5.7
		- en \$ par semaine	1	3	6	3.3
		- en % du salaire	4	5	6	5
		paiement au prorata des heures travaillées	—	3	4	2.3

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Garanties salariales (suite)	Prime de troisième poste	- en \$ de l'heure	5	6	6	5.7
		- en \$ par poste / jour	5	6	6	5.7
		- en \$ par semaine	1	3	6	3.3
		- en % du salaire	4	5	6	5
	Indemnité de présence	paiement au prorata des heures travaillées	—	3	4	3.5
		Traitement minimum garanti à un employé qui est tenu de travailler, qui se présente au travail et pour qui il n'y a pas de travail à accomplir pendant la période garantie	1	5	5	3.7
		3 heures	6	6	6	6
		4 à 5 heures	5	6	6	5.7
	Autres garanties	- paiement à la démarcation	—	4	4	4
		- paiement en cas de panne d'équipement	6	6	6	6
		- paiement en cas d'intempérie	1	6	6	4.3
		Indemnité de rappel	6	6	6	6
	Rémunération provisoire	moins de 97 jours	1	4	—	2.5
		plus de 97 jours	1	1	—	1
		taux horaire	6	6	6	6
		une heure de traitement	5	1	3	3
	Indemnité de disponibilité	deux heures de traitement	6	3	3	4
		trois heures de traitement	6	4	4	4.7
		quatre heures de traitement	6	5	4	5
		plus de quatre heures de traitement	1	—	5	2
		rémunération inférieure à 50% du taux normal	5	2	4	3.7
		rémunération égale à 50% du taux normal	5	4	5	4.7
		rémunération supérieure à 50% du taux normal	5	5	6	5.3
		rémunération au taux horaire normal	5	6	6	5.7
		rémunération au taux des heures supplémentaires	5	6	6	5.7
		somme fixe	4	3	5	4

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Garanties salariales (suite)	Dispositions diverses	indemnité d'isolement	1	2	6	3
		prime d'ancienneté	1	2	6	3
		temps de toilette payé	1	5	6	4
		prime pour travail dangereux (de risque)	1	2	6	3
		prime pour travail salissant	1	6	6	4.3
Congés	Jours fériés payés	prévus à la Loi sur les normes du travail (Québec)	3	2	1	2
		supérieurs au nombre prévu à la Loi sur les normes du travail	6	6	6	6
Vacances	Vacances payés	selon les normes du travail (Québec)	1	2	1	1.3
		supérieure aux normes du travail	6	6	6	6
	Vacances – autres	paye de vacances progressives (ex : 3 semaines à 8% après 10 ans de service)	6	5	6	5.7
		boni de vacances	6	5	6	5.7
		vacances pré-retraite	6	5	6	5.7
		report de vacances	1	2	5	2.7
Vacances (suite)	Vacances – autres (suite)	paye au lieu des vacances	1	1	4	2

Catégorie	Objet	Clause type	Score S	Score M	Score P	Indice
Congé de maternité	Ancienneté pendant le congé de maternité	ancienneté conservée	5	6	4	5
		ancienneté accumulée au complet	6	6	6	6
		ancienneté accumulée en partie	4	1	3	2.7
	Congé de maternité payé	Possibilité d'utilisation des crédits de congés de maladie accumulés	5	1	5	3.7
		L'employée peut avoir recours à son régime d'indemnités hebdomadaires en cas de maladie	5	1	5	3.7
		L'employeur complète les prestations d'assurance-emploi et l'employée peut utiliser ses crédits de congés de maladie	5	1	6	4
		L'employeur complète les prestations d'assurance-emploi et l'employée peut avoir recours à son régime d'indemnités hebdomadaires en cas de maladie	5	1	5	3.7
		L'employeur complète les prestations d'assurance-emploi seulement	1	4	4	3
			pendant les 17 semaines du congé de maternité	5	5	5
			55% à 79% du salaire	6	6	6
Congé d'adoption	Congé de maternité – durée maximale (payé ou non payé)	de la 3 ^e à la 12 ^e semaine	1	4	3	2.7
		80% à 89% du salaire	6	5	4	5
		90% et plus du salaire	6	6	4	5.3
	Ancienneté pendant le congé d'adoption	aucune disposition	1	1	1	1
		18 semaines	5	4	5	4.7
		18 à 25 semaines	6	5	5	5.3
		plus de 25 semaines	6	6	6	6
		durée indéterminée	5	6	6	5.7
	Ancienneté pendant le congé d'adoption	ancienneté conservée	5	6	4	5
		ancienneté accumulée au complet	6	6	6	6
		ancienneté accumulée en partie	5	1	5	3.7

Catégorie	Objet	Clause type		Score S	Score M	Score P	Indice
Congé d'adoption	Congé d'adoption payé	Possibilité d'utilisation des crédits de congés de maladie accumulés		6	1	5	4
				1	1	6	2.7
		Possibilité d'utiliser le régime d'indemnités hebdomadaires en cas de maladie					
		L'employeur complète les prestations d'assurance-emploi et l'employée peut utiliser ses crédits de congés de maladie		1	1	6	2.7
		L'employeur complète les prestations d'assurance-emploi et l'employée peut avoir recours à son régime d'indemnités hebdomadaires en cas de maladie		1	1	6	2.7
		L'employeur complète les prestations d'assurance-emploi seulement	pendant les 17 semaines du congé de maternité	1	4	—	2.5
			55% à 79% du salaire	1	5	—	3
			80% à 89% du salaire	1	6	—	3.5
			90% et plus du salaire	1	4	—	2.5
			55% à 79% du salaire	1	5	—	3
Congé d'éducation	Relié au travail	nombre de semaines dans des circonstances normales	80% à 89% du salaire	1	6	6	4.3
			90% et plus du salaire	1	6	6	4.3
			aucune disposition	1	1	—	1
			18 semaines	6	4	5	5
			18 à 25 semaines	5	5	6	5.3
	Formation générale	durée indéterminée	plus de 25 semaines	5	6	6	5.7
			payé	1	6	6	4.3
			partiellement payé	5	6	5	5.3
			non payé	6	5	4	5
			payé	4	4	3	3.7
	Changements technologiques	partiellement payé	partiellement payé	5	6	5	5.3
			non payé	6	6	4	5.3
			payé	4	5	3	4
			partiellement payé	6	6	5	5.7
			non payé	6	3	4	4.3
Formation syndicale	Formation syndicale	partiellement payé	payé	1	1	3	1.7
			partiellement payé	2	6	6	4.7
			non payé	6	6	5	5.7
			payé	3	5	4	4
			partiellement payé	3	5	4	4

Catégorie	Objet	Clause type		Score S	Score M	Score P	Indice
Congés	Divers congé	congé de paternité (prolongé)	payé	5	6	6	5.7
			partiellement payé	5	6	4	5
			non payé	2	6	3	3.7
		congé pour raisons personnelles	payé	4	6	6	5.3
			partiellement payé	4	6	3	4.3
			non payé	2	6	1	3
	congé pour obligations familiales		payé	5	6	6	5.7
			partiellement payé	6	6	5	5.7
			non payé	1	6	4	3.7

ANNEXE 2 : ILLUSTRATION DE LA GRILLE À COCHER EN FORMAT « EXCEL^{MC} »

Grille d'évaluation de la convention collective - Feuille réponse	
Sécurité syndicale	
Appartenance syndicale	
Atelier syndical fermé	<input checked="" type="checkbox"/>
Atelier syndical parfait	<input checked="" type="checkbox"/>
Atelier syndical imparfait	<input checked="" type="checkbox"/>
Maintien de l'adhésion	<input checked="" type="checkbox"/>
Atelier ouvert (avec référence dans la convention collective)	<input checked="" type="checkbox"/>
Atelier ouvert (sans référence dans la convention collective)	<input checked="" type="checkbox"/>
Sécurité syndicale	
Mesures de sympathie	<input checked="" type="checkbox"/>
Ligne de piquetage / produits boycottés / refus de travail	<input checked="" type="checkbox"/>
Ancienneté privilégiée pour les représentants syndicaux	<input checked="" type="checkbox"/>
Les surveillants et les personnes extérieures à l'unité de négociation ne doivent pas accomplir les tâches des membres de l'unité de négociation	<input checked="" type="checkbox"/>
Libérations pour activités syndicales	
Niveau interne	
Négociations	
- payé par l'employeur	<input checked="" type="checkbox"/>
- limité en temps	<input checked="" type="checkbox"/>
- limité en nombre de personnes	<input checked="" type="checkbox"/>
Traitements des griefs	
- payé par l'employeur	<input checked="" type="checkbox"/>
- limité en nombre de personnes	<input checked="" type="checkbox"/>
- maintien de l'ancienneté	<input checked="" type="checkbox"/>
Niveau externe	
Activités syndicales (autre que formation)	
- limité en temps	<input checked="" type="checkbox"/>
- limité en nombre de personnes	<input checked="" type="checkbox"/>
- maintien de l'ancienneté	<input checked="" type="checkbox"/>
Poste syndicale électif	
- limité en temps	<input checked="" type="checkbox"/>
- limité en nombre de personnes	<input checked="" type="checkbox"/>
- maintien de l'ancienneté	<input checked="" type="checkbox"/>

Sous-traitance	
a) Permise si le syndicat est avisé à l'avance	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Permise si elle n'entraîne pas de mises à pied ou une réduction du nombre d'heures travaillées	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Permise seulement si l'entreprise n'a pas l'équipement nécessaire ou de main-d'œuvre qualifiée disponible	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Permise si le sous-traitant est syndiqué ou s'il respecte la convention	<input checked="" type="checkbox"/>
e) Interdite	<input checked="" type="checkbox"/>
Droits de gérance	
Clause de droits de gérance	
Énoncé général	<input checked="" type="checkbox"/>
Énoncé détaillé ou descriptif	<input checked="" type="checkbox"/>
Tests divers	
Dépistage des drogues et alcool	
- permis	<input checked="" type="checkbox"/>
- restreint	<input checked="" type="checkbox"/>
- interdit	<input checked="" type="checkbox"/>
Test d'intelligence et aptitudes	
- permis	<input checked="" type="checkbox"/>
- restreint	<input checked="" type="checkbox"/>
- interdit	<input checked="" type="checkbox"/>
Détection de mensonges	
- permis	<input checked="" type="checkbox"/>
- restreint	<input checked="" type="checkbox"/>
- interdit	<input checked="" type="checkbox"/>
Surveillance Électronique / Internet / Téléphone	
- permis	<input checked="" type="checkbox"/>
- restreint	<input checked="" type="checkbox"/>
- interdit	<input checked="" type="checkbox"/>
Examen médical	
- permis	<input checked="" type="checkbox"/>
- restreint	<input checked="" type="checkbox"/>
- interdit	<input checked="" type="checkbox"/>
Test d'ADN	
- permis	<input checked="" type="checkbox"/>
- restreint	<input checked="" type="checkbox"/>
- interdit	<input checked="" type="checkbox"/>
Organisation du travail	

Changements technologiques	
a) Préavis au syndicat – durée / nombre de jour	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Obligation d'entraînement, de formation ou de recyclage	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Protection contre les mises à pied	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Protection salariale spécifiquement reliée aux changements technologiques ex : salaire maintenu en cas de rétrogradation	<input checked="" type="checkbox"/>
e) Avis de mise à pied aux employés affectés	<input checked="" type="checkbox"/>
f) Congé spécial pour chercher un emploi (lors de changements technologiques)	<input checked="" type="checkbox"/>
g) Versement global	<input checked="" type="checkbox"/>
h) Offre spéciale de préretraite	<input checked="" type="checkbox"/>
Aménagement du travail	
Flexibilité fonctionnelle et/ou enrichissement et/ou élargissement des tâches	<input checked="" type="checkbox"/>
Élargissement des catégories d'emplois et/ou flexibilité de métiers (fusion et multi-métiers)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aplanissement et déstratification de l'organisation (ou restructuration)	<input checked="" type="checkbox"/>
Mécanisme d'entraide mutuel	<input checked="" type="checkbox"/>
Rotation des tâches	<input checked="" type="checkbox"/>
Groupes semi-autonomes de travail	<input checked="" type="checkbox"/>
Partage des emplois	<input checked="" type="checkbox"/>
Relations de travail	
Procédures de grief	
Arbitrage accéléré	<input checked="" type="checkbox"/>
Médiation des griefs	<input checked="" type="checkbox"/>
Méthode ou approche de la négociation	
Négociation continue	<input checked="" type="checkbox"/>
Négociation raisonnée	<input checked="" type="checkbox"/>
Arbitrage de propositions finales	<input checked="" type="checkbox"/>
Contrats sociaux	
Convention collective de plus de 36 mois	<input checked="" type="checkbox"/>
Investissements garantis par l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>
Révision des communications	<input checked="" type="checkbox"/>

ANNEXE 3 : ILLUSTRATION DE LA FEUILLE DE POINTAGE EN FORMAT « EXCEL^{MC} »

Grille d'évaluation de la convention collective - Feuille de pointage

Sécurité Syndicale	
Appartenance syndicale	
Atelier syndical fermé :	4,7
Tous les employés doivent être membres du syndicat et l'employeur ne doit embaucher que des employés qui en sont déjà membres.	
Atelier syndical parfait :	6
Tous les salariés visés par l'entente deviennent et restent membres du syndicat comme condition d'emploi.	
Atelier syndical imparfait :	5
Les employés qui sont déjà membres du syndicat doivent maintenir leur adhésion; les employés actuels qui ne sont pas membres du syndicat sont libres d'adhérer ou non. Tous les nouveaux employés doivent devenir membre du syndicat.	
Maintien de l'adhésion :	2,7
Les employés qui sont déjà membres du syndicat doivent, comme condition d'emploi, maintenir leur adhésion, mais les autres ne sont pas obligés de le faire.	
Atelier ouvert (avec référence dans la convention collective) :	1
Les employés sont libre d'accepter ou de refuser de faire partie du syndicat. Adhésion syndicale volontaire.	
Atelier ouvert (sans référence dans la convention collective) :	1
Si la convention ne comporte pas de clause d'appartenance syndicale, on dira qu'il s'agit d'un atelier ouvert	
Sécurité syndicale	
Mesures de sympathie :	5,7
Les mesures de sympathie exercées par un syndicat visent à appuyer d'autres employés syndiqués en conflit de travail. Ces clauses ont pour but de protéger les travailleurs contre d'éventuels recours de leur employeur.	
Ligne de piquetage / produits boycottés / refus de travail :	5,7
Disposition qui <u>mentionne expressément</u> le droit des employés de refuser de franchir une ligne de piquetage, de manutentionner des produits fabriqués dans une usine en grève, d'effectuer des tâches qui aideraient un employeur faisant face à une grève ou d'effectuer des opérations qui nuiraient aux intérêts d'autres travailleurs	
Ancienneté privilégiée pour les représentants syndicaux :	4
La raison d'être de cette clause réside dans le fait que c'est justement lors de mises à pied que les salariés auront le plus besoin de leurs représentants syndicaux.	

Les surveillants et les personnes extérieures à l'unité de négociation ne doivent pas accomplir les tâches des membres de l'unité de négociation	6
Libérations pour activités syndicales	
Niveau interne	
Négociations	
- payé par l'employeur	6
- limité en temps	2
- limité en nombre de personnes	4,3
Traitements des griefs	
- payé par l'employeur	5,3
- limité en nombre de personnes	2,7
- maintien de l'ancienneté	6
Niveau externe	
Activités syndicales (autres que formation)	
- limité en temps	2,7
- limité en nombre de personnes	3
- maintien de l'ancienneté	6
Poste syndical électif	
- limité en temps	2,3
- limité en nombre de personnes	2,3
- maintien de l'ancienneté	6
Sous-traitance	
Permise si le syndicat est avisé à l'avance	4
Permise si elle n'entraîne pas de mises à pied ou une réduction du nombre d'heures travaillées	4,3
Permise seulement si l'entreprise n'a pas l'équipement nécessaire ou de main-d'œuvre qualifiée disponible	5,3
Permise si le sous-traitant est syndiqué ou s'il respecte la convention	5,7
Interdite	5,7
Droits de gérance	
Clause de droits de gérance	
Énoncé général	4
ex : la direction possède le droit exclusif d'administrer et de gérer ses opérations et l'exercice de ces droits se fera conformément aux dispositions de la présente convention	
Énoncé détaillé	2,7
Tests divers	

Dépistage des drogues et alcool	
- permis	3
- restreint	4,7
- interdit	3,3
Test d'intelligence et aptitudes	
- permis	4
- restreint	4,3
- interdit	4,7
Détection de mensonges	
- permis	1,3
- restreint	2
- interdit	5,3
Surveillance électronique	
- permis	2
- restreint	5
- interdit	6
Examen médical	
- permis	3,7
- restreint	5,3
- interdit	3
Test d'ADN	
- permis	2
- restreint	2
- interdit	5,3

Organisation du travail	
Changements technologiques	
Préavis au syndicat – durée / nombre de jour	5,7
Obligation d'entraînement, de formation ou de recyclage	5,3
Protection contre les mises à pied	6
Protection salariale spécifiquement reliée aux changements technologiques ex : salaire maintenu en cas de rétrogradation	6
Avis de mise à pied aux employés affectés	6
Congé spécial pour chercher un emploi (lors de changements technologiques)	6
Versement global	5,7
Offre spéciale de préretraite	6
Aménagement du travail	
Flexibilité fonctionnelle et/ou enrichissement et/ou élargissement des tâches	4,3
Le salarié peut être appelé à effectuer des tâches autres que celles correspondant à son champ de spécialisation	
Élargissement des catégories d'emplois et/ou flexibilité de métiers (fusion et multi-métiers)	3,3
Aplanissement et déstratification de l'organisation (ou restructuration)	5,3
Mécanisme d'entraide mutuel	5,7
Rotation des tâches	4,3
Les travailleurs exercent à tour de rôle les tâches d'une même classe d'emplois	
Groupes semi-autonomes de travail	5,3
Une équipe de salariés organise elle-même son travail. Elle contrôle pratiquement tout, mis à part l'équipement et les objectifs de production	
Partage des emplois	5,3
Arrangement entre deux ou plusieurs salariés pour partager un poste qui serait normalement occupé par une seule personne. (ne pas confondre avec le travail partagé utilisé dans le but d'éviter des mises à pied)	
Relations de travail	
Procédures de grief	
Arbitrage accéléré :	5,7
procédure de règlement des griefs plus rapide et moins soumise au contrôle judiciaire	
Médiation des griefs :	5,3
Les parties vont en médiation avant d'aller en arbitrage dans le but de l'éviter	
Méthode ou approche de la négociation	
Négociation continue :	5,7
régler les différends au fur et à mesure qu'ils surviennent et ce, pendant la durée de la convention	

Négociation raisonnée :	5,3
Négociation basée sur les intérêts des parties	
Arbitrage de propositions finales :	3,3
un arbitre choisit (dans son entier) la proposition finale (soit syndicale, soit patronale) lui semblant la plus souhaitable	
Contrats sociaux	
Convention collective de plus de 36 mois	5
Investissements garantis par l'entreprise	5,7
Révision des communications	5,3

